

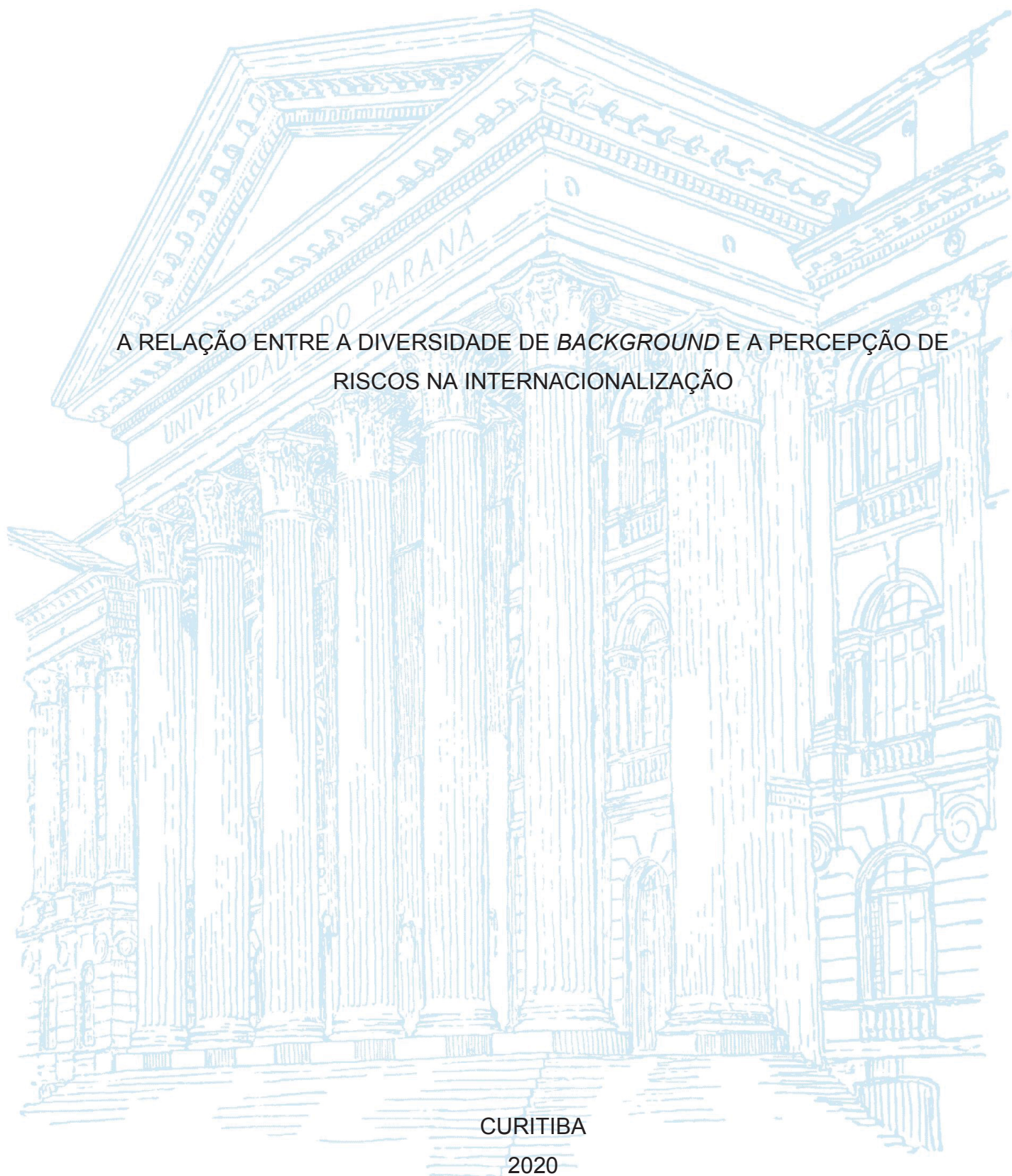
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELLE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA

A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE DE *BACKGROUND* E A PERCEPÇÃO DE  
RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

CURITIBA

2020



GABRIELLE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA

A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE DE *BACKGROUND* E A PERCEPÇÃO DE  
RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Silva, Gabrielle Ribeiro Rodrigues da

A relação entre a diversidade de background e a percepção de riscos na internacionalização / Gabrielle Ribeiro Rodrigues da Silva. – 2020.  
170 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Gustavo Abib.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Administração de risco. 2. Instituições. 3. Internacionalização.  
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Abib, Gustavo. III. Título.

CDD 658



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6


## TERMO DE APROVAÇÃO


Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **GABRIELLE RIBEIRO RODRIGUES DA SILVA** intitulada: **A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE DE BACKGROUND E A PERCEPÇÃO DE RISCOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO**, sob orientação do Prof. Dr. GUSTAVO ABIB, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação no rito de defesa.


A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.


Curitiba, 06 de Março de 2020.

  
GUSTAVO ABIB  
Presidente da Banca Examinadora

  
p/ Skype  
JORGE MANOEL TEIXEIRA CARNEIRO  
Avaliador Externo (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO)

  
JOSE ROBERTO FREGA  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

  
GERMANO GLUFKE REIS  
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

  
p/ Skype  
MARIO HENRIQUE GASAVARA  
Avaliador Externo (ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING)

Dedico esse trabalho à minha avô  
Therezinha Maria da Silva, que me  
acompanha desde o início dessa jornada –  
vó, desculpa por matá-la do coração em  
cada uma das bancas de defesa!



## **AGRADECIMENTOS**

Fim de uma etapa de quatro anos. Fim de uma história de seis anos como discente da Universidade Federal do Paraná. E eis que o fechamento desse ciclo tão único merece, além do maior título que uma universidade pode oferecer, uma pequena confissão: acredite ou não, caro leitor, mas eu sonhei vividamente durante algumas noites que estudava nessa universidade – embora, na época, eu já frequentava um curso de graduação em outra universidade. Presságio? Fica entre nós esse segredo que você está lendo em primeira mão.

Apesar de ansiar durante os anos de graduação com a pós graduação, a concretização deste desejo não teve só flores, arco-íris e sorrisos ao longo do seu percurso. A pós desconstruiu meus pensamentos e conceitos, abalou minhas convicções, me fez chorar e refazer minha confiança, me desconstruiu novamente, e me mostrou o quão fascinante é o mundo da ciência. É, eu sei... eu só citei situações em teoria “ruins”, mas que, na verdade, se fazem necessário para alcançar um entendimento de mundo sem julgamento de valor e achismos. E ah, como a ciência é libertadora... é por meio dela que você pode refletir sobre dados concretos e reais e não precisará confiar na opinião de “experts de esquina”. Entretanto, um aviso: seu senso crítico ficará mais aguçado, opiniões vazias te irritarão e você poderá ser considerada mais chato. Tenha certeza das consequências, leitor.

Depois de todo essa introdução, vamos ao que de fato interessa: agradecer cada um que me ajudou, de algum modo, nessa jornada. Embora eu tenha dedicado essa tese a minha avó, fica aqui registrado que essa pesquisa também é para minha mãe – dois exemplos de mulheres. Aquela que me apoiou nas minhas crises, nos meus desesperos e acreditou em mim. Ao meu pai, meu muito obrigada também. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Também gostaria de agradecer meu orientador Prof. Gustavo Abib, por ter confiado no meu trabalho ao longo dos seis anos de parceria. E estendendo meus agradecimentos aos profissionais dedicados a educação, repito inúmeras vezes meu muito obrigada. Em especial aos professores que proporcionaram uma formação de alta qualidade: Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Jane Mendes Ferreira Fernandes, José Henrique De Faria, Karina De Déa Roglio, Natália Rese e Paulo Henrique

Muller Prado. Aos professores Germano Glufke Reis e José Roberto Frega um agradecimento duplicado: além do conhecimento compartilhado, obrigada pelas considerações realizadas na banca. Cada olhar e cuidado potencializou as discussões levantadas e resultados da pesquisa.

Aos demais professores convidados para compor minha banca, Jorge Manoel Teixeira Carneiro e Mario Henrique Ogasavara, agradeço imensamente a disposição e o aceite diante do convite. Foi uma honra poder debater os resultados da pesquisa com vocês e ouvir cada recomendação. Amplio meus agradecimentos aos professores envolvidos no 7<sup>th</sup> Danny Van Den Bulcke Doctoral Symposium e no 33<sup>th</sup> John H. Dunning Doctoral Tutorial pela oportunidade de compartilhar meu projeto de pesquisa com pesquisadores de diferentes backgrounds. *And, in particular, thank you very much Prof. Eleanor Westney for your care, concern and encouragement given to my work. Prof. Bo Bernhard Nielsen, I must also thank you. Thank you so much for inspiring me through your studies, for sitting next to me when I asked for help and for advising me on the steps I should take. It was a pleasure to meet you!*

Tive, ainda, a alegria de ter sido contemplada com um período sanduíche na Dinamarca. Além da Capes, devo agradecer ao *International Business Centre da Aalborg University*. *Jonas Strømfeldt Eduardsen, thanks for believing in my research and for all the help - you taught me a lot during this period and I hope we have a long partnership. To the IBCers, thank you for having welcomed me. I felt at home from the first moment. You are søde + fantastic and I hope to see you soon. Tusind tak!*

Além disso, é imperativo agradecer aos seres especiais que compartilharam dessa jornada comigo. Dr. Leandro Rodrigo Canto Bonfim, o que seria do meu doutoramento sem meu parceiro/cúmplice? Toda minha gratidão e carinho. Dr. João Manoel Lenz (Vianna da Silva), eu nem preciso explicar aqui o que você representa. Obrigada por estar ao meu lado em todo e qualquer momento. E, tentando não me delongar ainda mais, um super obrigada aos futuros doutores André Ricardo Do Rosário Contani e Elizandra Severgnini; Giliangel Liu, Guilherme Primo Matias; Nalva Iara Monteiro; Paulo Biesdorf Junior e Thaís Magrini Schiavon.

E, por fim e longe de ser menos importante, gostaria de agradecer as principais personagens da minha tese: os 428 gestores que doaram um pouco do seu tempo para entenderemos a relação proposta nesse estudo. Vocês foram

primordiais no progresso deste tijolinho que acrescentei na ciência. Muito obrigada!

*Tusind tak! Muchas gracias!*

Igualmente, espero que este trabalho também contribua e possa te ajudar de alguma forma, caro leitor.



Para que amanhã não seja só um ontem com um novo nome  
(Autor desconhecido)

## RESUMO

Crescer em um país com uma configuração particular de instituições formais e informais influencia a forma como os indivíduos, e neste caso os gestores, processam e interpretam as informações e atuam em oportunidades estratégicas e ameaças. Como os efeitos decorrentes destas instituições são profundos e duradouros, os gestores os possuem internalizados e são suscetíveis a apresentá-los em situações organizacionais. Da perspectiva teórica, é necessário abrir a “caixa preta” da teoria do Upper Echelons e explicar mais detalhadamente como os processos sociais contribuem ou prejudicam o desempenho organizacional. Espera-se, portanto, que a formação institucional do gestor afete suas decisões, e neste caso, especificamente, na tomada de decisão internacional. Entretanto, em geral, argumenta-se que os gestores atuam de acordo com suas percepções. Evidências empíricas sugerem que o risco, em particular a avaliação subjetiva dos gestores sobre o risco inerente às atividades organizacionais, pode ter um impacto significativo na tomada de decisão. Nesse sentido, o direcionamento e o ritmo de expansão organizacional pode ser considerado fruto da percepção do risco dos indivíduos responsáveis pela organização. Desta maneira, a tese é que as instituições formal e informal oferecem uma ótica enraizada de percepção de risco que se reflete no processo decisório de envolvimento internacional. Realizou-se uma *survey* com 428 gestores responsáveis por organizações em 3 países – Brasil, Dinamarca e Argentina. O modelo e suas relações foram submetidas a análise multinível com estimação PLS no software R 3.6.2. Os resultados estatísticos confirmam que as instituições formal e informal afetam positivamente a percepção de risco (H1 e H2); que a baixa qualidade da instituição regulatória promove alta percepção de risco (H1a) e que a alta prevenção da incerteza promove uma alta percepção de risco (H2a). Por outro lado, não se pode afirmar que existe uma relação negativa entre a percepção de risco e a internacionalização (H3). Encontrou-se que a percepção de risco tem influência positiva no número de países atendidos e no volume de vendas internacionais. Ademais, quando realizado uma comparação *cross-country*, os valores para o Teste-t apontam que não há diferença estatística entre as percepções de risco e nem para a internacionalização quando a formação institucional dos indivíduos é a mesma – até em situações em que a instituição vigente seja diferente da sua formação (e.g. gestores atuando profissionalmente fora do seu *home-country*). Contribui-se aos microfundamentos da literatura de IB enfatizando a importância do gestor e sua percepção, ademais da contribuição metodológica não usual dessa relação. Uma agenda de pesquisa a partir dos resultados e as implicações para a prática são apresentadas no final deste documento.

Palavras-chave: Instituição Formal. Instituição Informal. Nível Institucional.  
Diversidade de background. Percepção de risco.  
Internacionalização.

## **ABSTRACT**

Growing up in a country with a particular configuration of formal and informal institutions influences how individuals, and in this case managers, process and interpret information and act on strategic opportunities and threats. As the effects resulting from these institutions are profound and long-lasting, managers have them internalized and are susceptible to presenting them in organizational situations. From a theoretical perspective, it is necessary to open the “black box” of the Upper Echelons theory and explain in more detail how social processes contribute or hinder organizational performance. Therefore, it is expected that the manager's institutional shaping affects his decisions, and in this case, specifically, in international decision-making. However, in general, it is argued that managers act according to their perceptions. Empirical evidence suggests that risk, in particular the subjective assessment of managers on the risk inherent in organizational activities, can have a significant impact on decision making. In this sense, the direction and rhythm of organizational expansion can be considered as a result of the perception of risk of individuals responsible for the organization. Thus, the thesis is that formal and informal institutions influence the individual risk perception that is reflected in the decision-making process for international involvement. A survey was conducted with 428 managers responsible for organizations in 3 countries - Brazil, Denmark and Argentina. The model and its relations were submitted to multilevel analysis with PLS estimation in software R 3.6.2. The statistical results confirm that formal and informal institutions positively affect risk perception (H1 and H2); that the low quality of the regulatory institution promotes a high perception of risk (H1a) and that the high prevention of uncertainty promotes a high perception of risk (H2a). On the other hand, it cannot be said that there is a negative relationship between the perception of risk and internationalization (H3). It was found that the perception of risk has a positive influence on the number of countries served and the volume of international sales. Furthermore, when a cross-country comparison is made, the values for the t-test point out that there is no statistical difference between risk perceptions and neither for internationalization when the institutional shaping of individuals is the same - even in situations where the institution is different from their training (e.g. managers acting professionally outside their home-country). Contributes to the micro foundations of the IB literature, emphasizing the importance of the manager and his perception, in addition to the unusual methodological contribution of this relationship. A research agenda based on the results and implications for practice is presented at the end of this document.

**Keywords:** Formal institution. Informal Institution. Institutional level. Background diversity. Risk perception. Internationalization. Home-country.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DESENHO DO MODELO INFERIDO PELAS HIPÓTESES .....	56
FIGURA 2 – MODELO PROPOSTO DA RELAÇÃO .....	74
FIGURA 3 – COMANDO INICIAL.....	99
FIGURA 4 – COMBINAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	100
FIGURA 5 – DIREÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS.....	100
FIGURA 6 – OUTER MODEL.....	101
FIGURA 7 – ANÁLISE SCREE PLOT PRISCO .....	104
FIGURA 8 – ANÁLISE PARALELA DE HORN.....	105
FIGURA 9 – OUTER MODEL PRISCO.....	107
FIGURA 10 – CONFIABILIDADE COMPOSTA DO MODELO.....	113
FIGURA 11 – CARGA FATORIAL INSTITUIÇÃO INFORMAL.....	113
FIGURA 12 – NOVA CONFIABILIDADE COMPOSTA DO MODELO.....	114
FIGURA 13 – CAMINHO DOS CONSTRUCTOS DO MODELO .....	116
FIGURA 14 – TESTE-T ENTRE A AMOSTRA.....	124
FIGURA 15 – TESTE-T ENTRE PORTES ORGANIZACIONAIS.....	126
FIGURA 16 – TESTE-T ENTRE ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS .....	126
FIGURA 17 – ACEITAÇÃO DE HIPÓTESES.....	131

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – NÍVEIS DE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE RISCO EM INTERNACIONALIZAÇÃO.....	55
QUADRO 2 – INDICADORES DA INSTITUIÇÃO FORMAL DOS GESTORES.....	68
QUADRO 3 – INDICADORES DA INSTITUIÇÃO INFORMAL DOS GESTORES ....	68
QUADRO 4 – AFIRMAÇÕES SOBRE A PERCEPÇÃO DO RISCO PELO GESTOR .....	69
QUADRO 5 – QUESTÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	70
QUADRO 6 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - BR.....	89
QUADRO 7 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - DK.....	90
QUADRO 8 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - ARG .....	91
QUADRO 9 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - BR	92
QUADRO 10 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - DK .....	92
QUADRO 11 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - ARG .....	92
QUADRO 12 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - BR.....	93
QUADRO 13 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - DK.....	94
QUADRO 14 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - ARG .....	94
QUADRO 15 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - BR .....	95
QUADRO 16 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - DK .....	96
QUADRO 17 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - ARG.....	97
QUADRO 18 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - BR .....	97
QUADRO 19 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - DK .....	98
QUADRO 20 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - ARG.....	98
QUADRO 21 – TESTE DE KMO E BARLETT BRISCO .....	102
QUADRO 22 – VARIÂNCIA EXPLICADA .....	103
QUADRO 23 – TESTE DE KMO E BARTLETT SEGUNDA RODADA .....	107
QUADRO 24 – VARIÂNCIA EXPLICADA .....	107
QUADRO 25 – MATRIZ PADRÃO E ESTRUTURA .....	108
QUADRO 26 – VARIÁVEL PRISCO1 - “PREFERÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO” .....	109

QUADRO 27 – VARIÁVEL PRISCO2 - “RISCO COMO OPORTUNIDADE” .....	109
QUADRO 28 – VARIÁVEL PRISCO3 - “INTERAÇÃO COM SITUAÇÕES INCERTAS” .....	110
QUADRO 29 – VALIDAÇÃO CONFIRMATÓRIA PRISCO.....	111
QUADRO 30 – VALIDADE DISCRIMINANTE PRISCO .....	112
QUADRO 31 – VALIDAÇÃO CONFIRMATÓRIA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	112
QUADRO 32 – RESUMO ESTATÍSTICO DO MODELO.....	114
QUADRO 33 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO .....	115
QUADRO 34 – CARREGAMENTO E COMUNALIDADE DAS VARIÁVEIS.....	120
QUADRO 35 – ALFA DE CRONBACH, CONFIABILIDADE COMPOSTA E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA.....	120
QUADRO 36 – ALFAS DE CRONBACH.....	122
QUADRO 37 – VALORES DO BOOTSTRAP .....	122
QUADRO 38 – PESOS DA INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES FORMAL E INFORMAL.....	123
QUADRO 39 – RELAÇÕES E <i>P-VALUE</i> .....	127



## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AFC	- Análise Fatorial Confirmatória
AFE	- Análise Fatorial Exploratória
AVE	- <i>Average variance extracted</i> (Variância Extraída)
CR	- <i>Composite reliability</i> (Confiabilidade Composta)
GOF	- <i>Goodness-of-fit</i>
IB	- <i>International Business</i> (Negócios internacionais)
ICE	- Índice de Complexidade Econômico
KMO	- Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
MSA	- Medida de adequação amostral
PAF	- <i>Principal Axis Factoring</i>
PLS	- <i>Partial Least Squares</i>
PMEs	- Pequenas e médias empresas
TMT	- <i>Top Management Team</i>
WGI	- <i>Worldwide Governance Indicators</i>

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1.	DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA .....	21
1.2.	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	21
1.2.1.	Objetivo Geral.....	21
1.2.2.	Objetivos Específicos .....	22
1.3.	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	22
1.4.	ESTRUTURA DA TESE .....	28
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1.	RELAÇÃO DOS GESTORES COM AS DECISÕES ORGANIZACIONAIS ..	30
2.2.	DIVERSIDADE DE <i>BACKGROUND</i> : INSTITUIÇÕES FORMAL E INFORMAL .....	32
2.3.	RISCO E SUA PERCEPÇÃO .....	40
2.4.	INTERNACIONALIZAÇÃO E OS NÍVEIS DE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE RISCO .....	45
<b>3.</b>	<b>HIPÓTESES .....</b>	<b>56</b>
<b>4.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
4.1.	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA .....	65
4.2.	CATEGORIA DE ANÁLISE .....	66
4.2.1.	Definição Constitutiva e Operacional.....	67
4.2.2.	Outras definições relevantes: Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis de Controle .....	71
4.3.	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	72
4.4.	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	74
4.5.	TÉCNICAS DE COLETA .....	76
4.5.1.	Instrumento de coleta de dados .....	78
4.6.	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	79
4.7.	ANÁLISE DE DADOS.....	81
4.7.1.	Modelos multinível.....	83
4.7.2.	Validade e Confiabilidade .....	86
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS .....</b>	<b>88</b>
5.1.	ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	88
5.2.	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – PERCEPÇÃO DE RISCO.....	99

5.3.	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA: PERCEPÇÃO DE RISCO .....	110
5.4.	ANÁLISE CONFIRMATÓRIA – INTERNACIONALIZAÇÃO .....	112
5.5.	ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO MODELO.....	113
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE MULTINÍVEL DO MODELO .....</b>	<b>118</b>
6.1.	MULTINÍVEL - NÍVEL 1 .....	118
6.2.	MULTINÍVEL - NÍVEL 2 E TESTE DE HIPÓTESES.....	121
<b>7.</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>132</b>
<b>8.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>147</b>
<b>APÊNDICE.....</b>		<b>163</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Quanto os responsáveis pela organização, ou seja os gestores, são notáveis ao seu desenvolvimento? A maior parte do trabalho em gestão estratégica, desde os primeiros referentes ao comportamento executivo (Barnard, 1938) até os estudos empíricos mais recentes sobre o efeito dos executivos (e.g. Sanders, 2001; Bonfim et al., 2018), partem do pressuposto de que os gestores moldam significativamente a configuração e o desenvolvimento das empresas pelas quais são responsáveis. Isto é especialmente verificado em pesquisas que tem como premissa os argumentos da abordagem dos *Upper Echelons*.

Elucidando, na perspectiva teórica desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), os *Upper Echelons*, as organizações são consideradas como reflexos das decisões, ações e preferências dos seus gestores. Pode-se depreender essa argumentação especialmente em pequenas e médias empresas (PMEs), visto que quaisquer decisões geralmente dependem de um único gestor ou proprietário (Acar, 2016).

As variáveis demográficas ressaltadas por Hambrick e Mason (1984) eram a idade, o *background* funcional, as experiências, o nível de educação, as características socioeconômicas e a posição financeira do gestor. No entanto, nem todas as variáveis apresentadas eram, de certa forma, objetivas, visto que os autores também afirmaram a relevância dos traços psicológicos nas decisões organizacionais.

Contudo, as características cognitivas foram pouco abordadas nos estudos que utilizaram a perspectiva dos *Upper Echelons*. Tanto que, na revisão que Hambrick realizou em 2007 sobre os estudos nessa temática, o autor revelou que os fatores psicológicos e os fatores sociais ainda permaneciam sem um estudo aprofundado (Hambrick, 2007). No entanto, anos após essa revisão, Eduardsen e Marinova (2020) também revelaram que os fatores subjetivos dos gestores nas pesquisas de internacionalização ainda sofrem com a carência de estudos e falta de mensuração adequada.

Ademais, o campo do estudo da cognição do ser humano tem sido dominado em grande parte por concepções individualistas e estáticas de cognições, seja voltado para os inibidores ou facilitadores do desempenho organizacional (Dew et al., 2015). Contudo, os pesquisadores de cognição intitulam essas concepções

como "boxologias" e as rejeitam como uma base apropriada para entender a cognição (Mitchell et al. 2011). Argumenta-se que tais concepções ficam aquém de capturar a "essência" (Shepherd & Sutcliffe, 2011) do fenômeno que pretendem descrever, caracterizado por dinamismo e interatividade. Portanto, estudiosos da área pediram novas conceituações da cognição que capturassem esses traços inerentes ao fenômeno empreendedor (Venkataraman et al., 2012).

À vista disso, a cognição situada (*situated cognitive theory*) surge como a noção de que a atividade cognitiva envolve inerentemente a percepção e a ação no contexto real cujo o qual o ser humano é situado (Dew et al., 2015). Alguns estudos já apresentam uma visão da cognição situada (Cornelissen et al., 2012; Mitchell et al. 2011), mas Dew et al. (2015) afirmam que o campo ainda tem que dedicar esforços a esta literatura e a estudos mais amplos sobre este tópico.

Deste modo, tendo em vista que a atividade cognitiva é ligada ao contexto, crescer em um país com uma configuração particular (i.e. instituição formal e instituição informal) influencia a forma como os indivíduos, e neste caso os gestores, processam e interpretam as informações e atuam em oportunidades estratégicas e ameaças (Nielsen & Nielsen, 2013). Como os efeitos decorrentes destas instituições são profundos e duradouros, os gestores os possuem internalizados, originando um *background*, e são suscetíveis a apresentá-los em quaisquer situações e ambientes. Os diversos *backgrounds* produzidos pelas interações das instituições permitem diferenças no modo de moldar a visão dos propósitos organizacionais e no seu desempenho.

Espera-se, portanto, que a formação institucional do gestor afete suas decisões, e neste caso, especificamente, na tomada de decisão internacional. Entretanto, em geral, argumenta-se que os gestores atuam de acordo com suas percepções (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011). Evidências empíricas sugerem que o risco, em particular a avaliação subjetiva dos gestores sobre o risco inerente às atividades organizacionais, pode ter um impacto significativo na tomada de decisão (Eduardsen & Marinova, 2016; Eduardsen, 2017). Nesse sentido, segundo Liesch, Welch e Buckley (2011), o direcionamento e o ritmo de expansão organizacional pode ser considerado fruto da percepção do risco dos indivíduos responsáveis pela organização.

Segundo Taylor-Gooby et al. (2006), as abordagens de riscos são frutos de uma ampla gama de perspectivas. Algumas linhas do pensamento psicológico

reconhecem a importância das percepções e respostas de risco, bem como do poder das emoções para gerenciar as incertezas, enquanto algumas correntes de trabalho na sociologia se aproximam de abordagens com preocupação em como o risco é abordado em sociedades. Ainda de acordo com os autores, esses estudos abrem oportunidades para o uso de *insights* de ambas as disciplinas no desenvolvimento da pesquisa de risco.

Desta forma, esta tese aborda e propõe a união das vertentes sociais e psicológicas: a formação social derivada das instituições formal e informal, visto que é resultado das diversas interações sociais dos membros dessa comunidade onde são estabelecidos estatutos de convivência e padrões de comportamento a serem seguidos (Nielsen & Nielsen, 2013), e a percepção de risco nas decisões internacionais da organização.

Outrossim, esse presente estudo é uma tentativa de resposta a revisão de Hambrick (2007) e pesquisa de Eduardsen e Marinova (2020), quanto aos fatores subjetivos e sociais. Também, a construção desta proposta segue as recomendações do estudo de Nielsen e Nielsen (2013), o qual apontou como recomendação decompor o conjunto de variáveis que estão compreendidas na demografia do gestor em atributos únicos.

Estudos empíricos desenvolvidos a partir deste estudo seminal de Hambrick e Mason (1984) mostram efeitos que variam desde positivos, negativos, a não significativos da diversidade demográfica do *top management team* (TMT) no desempenho organizacional (Nielsen & Nielsen, 2013). Algumas pesquisas até mesmo relatam resultados mistos para diferentes atributos da diversidade dentro do mesmo estudo (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Finkelstein; Hambrick & Cannella, 2009; Nielsen, 2010).

Esse plexo de resultados dos projetos anteriores aponta, então, a necessidade de decompor o constructo demográfico em atributos únicos, pois o desempenho da organização não é influenciado da mesma maneira por todos os aspectos que podem ser inclusos na variável demográfica. Nesse sentido, utilizar a variável demográfica como um conceito genérico unidimensional dificulta a compreensão de sua natureza complexa e de como se comporta frente às demais variáveis (Nielsen & Nielsen, 2013). Empregar-se-ão, isto posto, as variáveis instituição formal e instituição informal, e toda sua influência na formação do indivíduo, nesta investigação.



Por conseguinte, a percepção do risco do gestor será proposta como uma variável mediadora na relação instituições-internacionalização. Isto é, argumenta-se que gestores com *background* institucionais distintos, por possuírem maneiras distintas de processarem e interpretarem as informações, apresentam, também, percepções de risco distintas.

Este estudo avança na questão dos processos sociais ainda em infância nos estudos em Administração, ao promover o entendimento de se, como e por que o traço formador das decisões difere entre os indivíduos com *background* institucionais também diferentes. No que tange a mensuração dessa variável, desenvolve-se a atual pesquisa nessa temática utilizando a noção dos anos formativos em detrimento da cidadania (e.g. Harjoto et al, 2018). Ademais, Tung e Stahl (2018) argumentam que os estudos no campo do *International Business* (IB) dão pouca atenção ao nível de análise. Os autores reforçam a lacuna de estudos multiníveis, o que inspira essa tese a tratar ainda com mais cautela os níveis propostos. Outro ponto é a associação entre as quatro variáveis em um único estudo, não só pelo fato de que a revisão de literatura realizada apontou que esse nexos ainda carece de atenção, mas pela aderência teórica entre as agendas de pesquisa e *call of papers*, que serão apresentados na seção de justificativas desta tese.

Para operacionalizar a problemática aqui apresentada, a população alvo determinada foram os gestores de PMEs do setor alimentício que possuem relação comercial com o mercado externo. Para tanto, foi realizado uma *survey* entre o final do ano de 2018 e início do ano de 2019 com a amostra da população de três países, o Brasil, a Dinamarca e a Argentina, seguido da análise de dados quantitativa alicerçada nas relações multiníveis existentes. Permitiu-se, com três bases de dados, a realização de comparações *cross-country* das relações propostas em contextos de países desenvolvidos (Dinamarca) e em desenvolvimento (Brasil e Argentina).

Espera-se, deste modo, que o contexto institucional do país de origem – *home-country* - tenha impacto no processo decisório acerca da internacionalização da organização. Os gestores selecionados podem ser considerados os decisores-chave desses portes organizacionais analisados (Acar, 2016). Ainda, o ramo de atuação foi limitado ao setor de grãos, uma vez que essa categoria é uma das três principais responsáveis pela atividade econômica de cada país (OEC, 2020).

Logo, a tese é que as instituições formal e informal oferecem uma ótica enraizada de percepção de risco que se reflete no processo decisório de envolvimento internacional. O ineditismo está presente no olhar substantivo aos microfundamentos do IB e seus desdobramentos, já que não recebem tanta atenção por parte dos pesquisadores, bem como no método de análise utilizado. Essa proposta de investigação das instituições, percepção de risco e da internacionalização permite que os pesquisadores se envolvam na literatura a nível individual da gestão e internacionalização, e espera-se contribuir a área de estudo ao mostrar suas causas, suas consequências, e especialmente, seus níveis de análise (Chabowski et al., 2017). Outro ponto a ressaltar é que nesta tese, para fins de discussão, referir-se-á as peculiaridades e encadeamentos provenientes da formação do indivíduo influenciada pelas instituições formal e informal pelos termos diversidade de *background*, *background* institucional e formação institucional. A problemática e os objetivos da pesquisa serão, portanto, apresentados a seguir.

### 1.1. DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

O problema de pesquisa é delineado a partir da seguinte questão orientadora:

**Como as instituições formal e informal do gestor influenciam a percepção de risco na internacionalização da organização?**

### 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Para que o problema de pesquisa seja transformado em ação, é necessário estabelecer o objetivo geral e os específicos que podem ser observados a seguir:

#### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como as instituições formal e informal do gestor influenciam a percepção de risco na internacionalização da organização.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Alicerçado no problema de pesquisa e no objetivo geral apresentados, tem-se como objetivos específicos os seguintes tópicos:

1. Adaptar os instrumentos para mensurar a percepção de risco e a internacionalização.
2. Validar o instrumento de coleta e o modelo que tem como relações as variáveis instituições formal e informal, a percepção de risco e a internacionalização.
3. Testar estatisticamente a relação da qualidade da instituição e da prevenção a incerteza com a percepção de risco.
4. Testar estatisticamente a relação da percepção de risco individual com a internacionalização.
5. Comparar o resultado da análise estatística dos gestores dos três países.
6. Discutir as implicações que a formação do indivíduo por meio das instituições pode conduzir na percepção de risco e internacionalização.

### 1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os estudos do âmbito do *International Business* (IB) recorrem aos mais múltiplos espectros de variáveis para explicar o envolvimento internacional da organização, no entanto Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) afirmaram que a pesquisa sobre a gestão frequentemente apontou o papel das características dos gestores como uma influência ao comportamento organizacional. Contudo, naquela época, houveram poucas contribuições a respeito desses determinantes gerenciais. A fim de minimizar essa carência de estudos, os autores, então, realizaram uma revisão propondo possíveis implicações para pesquisas futuras. Dentro dessa agenda de pesquisa, os autores apontaram que a nacionalidade poderia ser uma das características dos gestores que possui impacto no comportamento das organizações.

Após esta indicação acerca da relevância da nacionalidade, desenvolveram-se duas vertentes de estudos. Um grupo de estudiosos envolvidos no

empreendimento étnico focou-se no contexto do país anfitrião, enquanto a outra abordagem da pesquisa étnica, o empreendedorismo transnacional, se concentrou principalmente na análise das dimensões internacionais entre a o país de origem dos empreendedores e o país anfitrião (Smart & Hsu, 2004; Brinkerhoff, 2009; Cavusgil et al., 2011; Riddle & Brinkerhoff, 2011; Nkongolo-Bakenda & Chrysostome, 2013; Elo & Freiling, 2015; Emontspool & Servais, 2016).

Notoriamente, há uma diferença entre empreendedorismo étnico e empreendedorismo transnacional. O primeiro está relacionado a um indivíduo estrangeiro que se envolve em negócios no país migrante. O último está relacionado a um indivíduo que migra de um país para outro, mas mantém vínculos comerciais com seu país de origem e com seus países adotados (Drori et al., 2009; Crick & Chaudry, 2013).

Nos estudos de Top Management Team (TMT), afirma-se que, baseados nos resultados das pesquisas desenvolvidas por Hambrick (1984; 2009), a diversidade de *background* dos gestores em uma mesma organização favorece as decisões organizacionais (Nielsen & Nielsen, 2010; Bromiley & Rau, 2016). Portanto, o processo decisório é enriquecido pelos diversos prismas de visão que os gestores compartilham cada qual com sua individualidade e, conseqüentemente, por uma maior capacidade de processamento de informações.

No entanto, a pesquisa que aborda as questões da nacionalidade como uma resposta ao “*Black Box Problem*” de Hambrick (2007) permanecem subdesenvolvidas, e existe um conhecimento mínimo sobre quais processos os diversos *backgrounds* empregam em negócios internacionais (Tung, 2008; Brinkerhoff, 2016). Portanto, há uma lacuna na literatura em relação as implicações práticas da formação nacional do indivíduo (Crick & Chaudry, 2013).

Na tentativa de aumentar o nível de atenção para essa temática, a *International Business Review* lançou em 2011 uma edição especial sobre a nacionalidade e o empreendedorismo, seguida por uma edição especial do *Journal of International Management* em 2013. No entanto, algumas questões ainda permaneceram em aberto. Deste modo, o *Journal of International Entrepreneurship* realizou no início de 2017 um *special call of papers* sobre este tema também. Nessa chamada, os editores tiveram como objetivo explorar se, como e por que as atividades comerciais diferem de indivíduos de uma diversidade de *background*,

assim como os artigos de Etemad (2004), Jones e Coviello (2005) e Jones et al. (2011) propuseram em sua agenda de pesquisa.

Mesmo assim, ainda mais recente, o *Global Strategy Journal* apontou a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada na relação instituição e empreendedorismo, para o melhor entendimento do impacto dos fatores no nível do país. Outrossim, os editores sugeriram que pesquisas interdisciplinares deveriam ser realizadas para o auxílio da compreensão desse fenômeno. Lançou, então, um *special call of papers* que será publicado no segundo semestre de 2020 quanto a atuação da instituição no comportamento do indivíduo. Portanto, nestes questionamentos residem, a justificativa da investigação do traço formador de um indivíduo em uma nação neste estudo, ou seja, a **influência das instituições formal e informal** na construção do ser humano.

Entretanto, alguns estudos complementam a relação das características em geral dos gestores e o envolvimento internacional organizacional com a inclusão da variável da percepção de risco, a qual pode exercer a função de variável mediadora. Acedo e Florin (2006) abrangeram em seu estudo características como o *background* internacional, os estilos cognitivos e a tolerância à ambiguidade atuando como antecedentes do grau de internacionalização, mediados pela percepção de risco.

Já Acedo e Jones (2007) analisaram a influência de outro plexo de características, tais como a orientação internacional, a proatividade e a tolerância a ambiguidade, as quais foram mediadas pela percepção de risco que afetava, por fim, a velocidade de internacionalização. Em 2016, Eduardsen e Marinova também analisaram a relação das características dos gestores e a internacionalização. Os autores constataram, por meio de um estudo qualitativo, que as características cognitivas e psicológicas, como auto-eficácia e locus de controle, e suas experiências individuais são fatores importantes para a explicação das percepções de risco associadas à internacionalização da organização.

Ainda, em 2018, Bonfim et al. exploraram essa temática. Os autores propuseram um modelo onde somente se analisava as características cognitivas dos gestores. Nomeadamente, as características discutidas no artigo eram a tolerância à ambiguidade e os estilos cognitivos dos gestores, sejam intuitivos ou deliberativos. Como nos demais estudos supracitados, a variável percepção de risco mediava a relação das características com o grau de internacionalização.

Rua et al. (2018) argumentaram que a relação dos indivíduos com seu *background* influenciará sua percepção e regulação de risco (i.e. busca de risco versus evitar riscos) nas negociações internacionais. O *background* foi abordado como uma forma de identidade cultural que se refere ao apego de um indivíduo à cultura nacional, assim como a um grupo social, o qual difere do *background* entendido nessa tese (construção por meio de instituições formais e informais). Logo, aponta-se a aderência teórica-empírica dessa relação, reafirmando a justificativa dessa problemática.

Portanto, a **percepção do risco** é uma variável a ser ponderada quando se trata da relação característica do gestor e internacionalização, como comprovada nos estudos mencionados. Pode-se destacar a influência primária, como de outras variáveis dos gestores que já foram amplamente discutidas, das instituições formal e informal em relação a percepção de risco.

Destarte, por meio dessas evidências, argumenta-se que o motivo de haver um rol de possibilidades em como lidar com a internacionalização organizacional reside nas diversas percepções de risco que os indivíduos apresentam de acordo com seu *background* (e.g. Collier, Berry & Burke, 2009; Hormiga & Bolívar-Cruz, 2014). Por conseguinte, o argumento principal em que esta discussão é construída é que crescer em um país com determinadas configurações (instituição formal e informal) pode influenciar o nível de percepção de risco no processo de internacionalização.

Estudos foram realizados para compreender as percepções do gestor sobre o processo de internacionalização (Freeman & Cavusgil, 2007; Sommer, 2010), as dimensões cognitivas envolvidas no processo (Sommer, 2010) e como as características do tomador de decisão estão relacionadas ao processo estratégico de tomada de decisão (Francioni et al., 2016). Mesmo assim, "o papel da percepção gerencial na avaliação de ambientes estrangeiros e na determinação de decisões de **internacionalização** permanece pouco explorado e pouco compreendido" (Mitland & Sammaritano, 2015, p. 733).

Eduardsen e Marionava (2020), em sua revisão da literatura, demonstram uma exploração limitada das percepções dos decisores em estudos que examinam como o risco afeta as decisões estratégicas em relação à internacionalização da organização. Pouco se sabe sobre como os gerentes entendem os ambientes externos, incluindo sua percepção de risco e se e como suas percepções afetam as



decisões de internacionalização. Essa realidade teórica é preocupante, considerando que as percepções gerenciais, incluindo percepções gerenciais de risco, foram descritas como microfundamentos para modelar a heterogeneidade nas estratégias e o desempenho de internacionalização no nível organizacional (Eduardsen & Marinova, 2020).

Ademais, os resultados referentes ao risco de internacionalização para um país permanecem inconclusivos (Kraus et al. 2015). Esses resultados podem ter como fonte as escolhas metodológicas realizadas. Aharoni, Laszlo e Connelly (2011) pedem a utilização de metodologias não usuais na pesquisa de IB.

Tung e Stahl (2018) reforçam essa ideia no domínio de IB, argumentando que os estudos não fornecem a devida atenção aos níveis de análise que podem estar presentes. Em sua revisão, Chabowski et al. (2017) sugerem que existe uma lacuna no entendimento da tomada de decisão que favorece a entrada no mercado externo - em especial, estudos que utilizem vários níveis de análise para a apreensão desse fenômeno.

Justifica-se a união dessas quatro variáveis, então, pelos apontamentos teóricos e empíricos que apontam indícios e foram discutidos até esse ponto. O avanço será proposto pela investigação das variáveis instituição formal e instituição informal, não como agentes reguladoras de um país, e sim como a formação do gestor como indivíduo, apontando uma perspectiva que foge do *mainstream* da teoria institucional. Ainda, argumenta-se que as lacunas teóricas ainda estão vigentes, vide os *call of papers* e agendas de pesquisa, o que corrobora a relevância desta problemática. Ademais, ao propor o modelo com variáveis que não pertencem ao mesmo nível, o cuidado metodológico de analisa-lo respeitando seu multinível foi adotado, seguindo a sugestão de Tung e Stahl (2018). Portanto, a tese é que a instituição formal e instituição informal moldarão a percepção de risco que, por sua vez, impactará na internacionalização.

Em relação a argumentações práticas do desenvolvimento desta proposta, pondera-se que frequentemente as organizações buscam quadros de diversidade de *background* entre os funcionários devido a capacidade que as pessoas precisam ter a todo momento de revelar e resolver problemas (Época Negócios, 2019). Nesse contexto, quanto maior é a diversidade humana interna, maior será a riqueza de visões, de pontos de vista e de percepções diferentes que vai emanar

cotidianamente na empresa, refletindo em seus produtos e processos e na forma como ela atende seus clientes, gerando vantagem competitiva.

Uma pesquisa da *Randstad*, multinacional holandesa de recursos humanos, sobre a diversidade de nacionalidades em organizações em 2015 mostrou que 87% dos profissionais valorizam a diversidade de *background* dentro da organização. É ainda maior a valorização da diversidade em países como o Chile (96%), o México (94%), a Índia (93%) e o Brasil com 91%, mas abaixo da média mundial em países como a França (80%) e a República Tcheca (74%).

Outro ponto a se notar é que a maioria dos entrevistados (77% de 13,6 mil entrevistados, de diferentes áreas, pertencentes a empresas atuantes em diversos mercados em 34 países) afirma que trabalham em empresas de cultura inclusivas, nas quais se busca a melhor integração possível entre as pessoas, independente da sua diversidade de *background*. No Brasil, essa percepção é compartilhada por 75% dos entrevistados.

Assim, equipes formadas com diversidade de *background*, com distintas trajetórias, tendem a ter percepções mais diferenciadas sobre a realidade. Elas olham o mundo sob lentes diferentes. À vista disso, conseguem ver problemas e soluções de forma mais detalhada e inovadora do que times formados por pessoas “iguais”, que tendem a olhar as coisas sempre sob o mesmo prisma (Época Negócios, 2019).

Desta forma, avaliando de que forma e intensidade o crescer em um ambiente com configurações específicas (instituições formal e informal) de um gestor afeta sua percepção de risco, esta tese se justifica pelo auxílio prático em que se poderá beneficiar. Há a possibilidade, então, de auxiliar as organizações a reconhecer a importância do *background* na expansão organizacional. O entendimento desta relação fomentará não apenas os processos de internacionalização, mas também o alinhamento dos gestores com os demais objetivos organizacionais. Sabendo, por exemplo, que gestores com determinado *background* são mais receosos, as organizações podem os alocar em projetos em que se faz necessário maior cautela, bem como o contrário é verdadeiro.

Assim como compreender a influência da diversidade de *background* na internacionalização é uma questão relevante para a gerência das organizações, bem como as administrações públicas encarregadas da elaboração de programas para promover o negócio internacional. Portanto, a relação que será promovida por meio

desse estudo pode auxiliar na promoção dos programas governamentais de internacionalização. Programas como as missões brasileiras de internacionalização da Rede Brasileira dos Centros internacionais de Negócios (Rede CIN), por exemplo, poderiam se beneficiar, promulgando, de forma prática, o conhecimento obtido na comunidade empresarial.

#### 1.4. ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está estruturada em sete partes. A primeira parte contém esta introdução, onde são apresentadas a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teóricas e práticas que norteiam o subsequente desenvolvimento do trabalho.

A segunda parte é composta pela fundamentação teórico-empírica, na qual são abordados os seguintes temas: relação dos gestores com as decisões organizacionais, as implicações da expatriação e os desdobramentos do *background* primário dos gestores, além de discussões acerca do risco e sua percepção, e acerca da orientação de gestão do profissional. Ademais, ao final das revisões das literaturas mencionadas, há a apresentação das hipóteses na terceira parte do estudo aqui apresentado, que foram elaboradas conforme os indícios na literatura da área, bem como o desenho do modelo deste presente estudo.

A quarta parte da tese aborda os procedimentos metodológicos que são empregados na pesquisa. Desse modo, são apresentados a delimitação e o design da pesquisa, as categorias de análise, o delineamento, a população e amostra, as técnicas de coleta, a validação do instrumento e, por fim, os procedimentos para a análise de dados.

Na quinta e sexta parte da pesquisa, encontra-se a análise dos dados coletados no três países. Nessa seção, depara-se com as análises preliminares dos dados, tais como a análise fatorial exploratória e confirmatória. É possível acessar, também, os resultados estatísticos do nível 1 e do nível 2 do modelo. O resultado das relações hipotéticas também estão disponibilizados nesse trecho.

A discussão dos achados trazem uma reflexão acerca dos dados coletados. Essa argumentação tem seu início no sétimo capítulo da tese. São discutidas concepções que vão além da tradução dos relatórios estatísticos, e fomenta-se uma conversa da realidade encontrada com demais artigos teóricos e empíricos.

E, por fim, a oitava seção finaliza a escrita do estudo aqui proposto, revelando uma síntese do que foi pesquisado e do que compõe esse documento. Ademais, conclui-se de forma propositiva ressaltando os avanços teóricos e práticos e, de certa forma, provocativa, já que se propõem uma agenda de pesquisa com possibilidades para que os pesquisadores possam continuar contribuindo nesta temática.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas questões teóricas para embasar a compreensão teórica das hipóteses propostas nesta tese. Abordar-se-á os temas referentes à relação dos gestores com as decisões organizacionais, a expatriação e os desdobramentos das instituições formal e informal na formação do indivíduo, os riscos e sua percepção, bem como internacionalização e os níveis de análise da percepção de risco. Após a exposição destes tópicos, torna-se possível a apresentação e argumentação teórica das hipóteses propostas neste estudo.

### 2.1. RELAÇÃO DOS GESTORES COM AS DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Anterior ao estudo seminal “*Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers*” de Hambrick e Mason (1984) publicado no *Journal Academy of Management Review*, o interesse pela influência que o gestor exerce em decisões organizacionais havia surgido nos estudos por volta da década de 1960 (Eshghi, 1992). Nesses primeiros estudos, ressaltava-se o impacto ou não dos gestores nas decisões e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Até que, com o estudo de Hambrick e Mason (1984), deixou-se de debater se o impacto, de fato, existia, e passou-se a argumentar que as características dos gestores de topo eram influenciadoras do desempenho das organizações.

Quaisquer decisões podem, então, serem movidas por uma série de fatores. Os fatores internos e externos à organização, como porte e setor, ainda possuem uma significativa relevância quando analisados nas circunstâncias de deliberação. No entanto, embora seja reconhecida a importância dessas variáveis, as idiosincrasias relativas aos indivíduos que possuem o poder de decisão apresentam maior capacidade de explicação acerca do processo decisório no âmbito organizacional (Katsikeas, 1994).

Isto ocorre pois estes fatores, tanto internos como externos ao ambiente organizacional, são constituídos de informações que, portanto, devem ser interpretadas pelos gestores. Deste modo, é comum notar que organizações detentoras de recursos similares e inseridas no mesmo contexto de mercado competem com condutas diferenciadas (Gencturk & Kotabe, 2001).

Portanto, a importância dos antecedentes e características dos gestores está sendo cada vez mais reconhecida (Hillman et al., 2000, 2003). Os estudos, nesse sentido, sobre a diversidade de gestores enfocaram em atributos tradicionais, tais como a formação educacional e funcional, e tempo de cargo (Goodstein et al., 1994; Golden & Zajac, 2001; Westphal & Zajac, 1995; Ruigrok, Peck & Tacheva, 2007).

Retornando ao âmago, a atenção as características dos gestores como antecessoras de escolhas estratégicas teve como marco o estudo do conjunto de características abordadas por Hambrick e Mason (1984). No que tange a este esforço, abrangia-se variáveis de idade, *background* funcional, experiências, nível de educação, características socioeconômicas, posição financeira, e traços psicológicos. Entretanto, como esse estudo apenas apresentava e discutia as características que poderiam exercer alguma influência no desempenho organizacional, o qual foi uma primeira tentativa de abrangência de quais seriam, o estudo não teve, portanto, uma aplicação empírica. Nesse sentido, os autores apresentaram 21 proposições articuladas teoricamente para serem testadas em estudos futuros, onde se pretendia, de fato, verificar a aderência a realidade presenciada.

Durante os anos que se seguiram, alguns estudos (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Yamak, Nielsen & Escribá-Esteve, 2014) testaram empiricamente as relações que foram propostas por Hambrick e Mason (1984). No entanto, alguns *gaps* não haviam sido esclarecidos por meio das pesquisas por dois motivos: ou pela carência de estudos, ou devido aos estudos tratarem esses pontos como *taken for granted*. Desta maneira, Hambrick (2007) elaborou um artigo para o mesmo *journal* que havia publicado seu artigo seminal, *Academy of Management Review*, onde realizou uma atualização do que já havia sido abordado e os desafios dos pontos que ainda haveriam que ser abordados, intitulado de “*Upper echelons theory: an update*”.

Neste artigo de revisão, Hambrick (2007) apontou que, embora diversos estudos tenham sido realizados utilizando como suporte a ótica dos *Upper Echelons*, o uso apenas de indicadores demográficos, cujo quais os estudos se pautavam, oferecem perdas de explicação sobre quais processos sociais, efetivamente, eram antecessores ao comportamento do executivo. Assim, o autor chamou esses processos sociais de “*Black Box Problem*”, e enfatizou a necessidade dos próximos estudos dissertarem acerca desse ponto.



Um desses processos sociais salientado por Hambrick (2007) pode ser o *background* de cada gestor. Posto isso, o *background* derivado da formação institucional é resultado das diversas interações sociais dos membros dessa comunidade onde são estabelecidos estatutos de convivência e padrões de comportamento a serem seguidos (Nielsen & Nielsen, 2013). Desta forma, esses padrões de comportamento possuem implicações diferenciadas para cada nacionalidade, o que faz com que provavelmente, recorrendo a *Upper Echelons Theory*, as decisões organizacionais sejam diversificadas dentro do espectro de possíveis alternativas.

Embora as características como idade, nível de escolaridade, conhecimento internacional, entre outras, influenciem as decisões organizacionais, essas possuem menor influência quando comparadas a formação do indivíduo. Esse último constructo possui uma influência mais forte sobre as decisões do que outras características demográficas (Geletkanycz, 1997; Nielsen, 2010), já que não é facilmente passível de modificação como esses últimos. Desta forma, a próxima seção abordará em mais detalhes o que são as instituições formal e informal e suas implicações para a percepção do gestor.

## 2.2. DIVERSIDADE DE *BACKGROUND*: INSTITUIÇÕES FORMAL E INFORMAL

As instituições formal e informal desempenham um papel central em muitas esferas da vida e trazem consequências tanto para a atividade econômica quanto para as políticas públicas (Redmond, 2005). Vistas como sistemas regulatórios, as instituições podem restringir e controlar o comportamento humano (North, 1990). Nesse sentido, elas guiam e limitam os comportamentos dos indivíduos que vivem naquela sociedade em situações de negociação, na própria convivência social, na distribuição de poder e nas transações econômicas.

Portanto, as instituições são sistemas de regras sociais estabelecidas e incorporadas que estruturam as mais diversas interações sociais (Hodgson, 2001). Tanto a instituição formal quanto a instituição informal compartilham essa propriedade.

Os argumentos que evidenciam as implicações das características institucionais datam de meados do século XIX (Hodgson, 2001). Essas formulações iniciais enfatizavam o papel do hábito e da história em restringir a escolha ou,

alternativamente, a força das pressões morais e o apego ao costume para manter a ordem social. Já em um contexto mais recente, os argumentos enfatizam a importância de sistemas simbólicos e mapas mentais que fornecem diretrizes para o comportamento (Scott, 2013).

Scott (2013) apresentou uma abordagem que não somente ressaltava o lado coercitivo que as instituições apresentam na manutenção das sociedades, mas passou a olhar também o papel das instituições na formação dessas sociedades. O autor ressaltou três pilares à ordem institucional: elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos.

Os elementos reguladores enfatizam as atividades de definição de regras, monitoramento e sanção. Elementos normativos “introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social” (Scott, 2013, p. 54). E, por outro lado, os elementos cultural-cognitivos reforçam as “concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e os quadros pelos quais o significado é feito” (Scott, 2013, p. 57).

Os três elementos variam substancialmente no tipo de ordem institucional que eles apoiam, sendo que cada um difere nas bases da ordem, motivos de conformidade, lógica de ação, mecanismos e indicadores empregados (Scott, 2013). Mas, ao mesmo tempo, cada um é visto como um elemento que fornece ou contribui para uma ordem social institucionalizada. Nesse sentido, os três elementos apoiam e sustentam um comportamento estável.

Em específico, quando se refere a construção da sociedade, Scott (2013) pondera que as estruturas culturais-cognitivas fornecem os fundamentos mais profundos das formas institucionais. Elas suportam a infraestrutura na qual não apenas crenças, mas normas e regras se apoiam ao formular os sistemas classificatórios, suposições e premissas subjacentes às lógicas institucionais. Ainda segundo o autor, os elementos reguladores receberam mais atenção de estudiosos, em particular dos economistas institucionais e cientistas políticos da escolha racional, do que os elementos culturais-cognitivos que seriam considerados por eles como “mais brandos”. No entanto, há um reconhecimento crescente de que, embora os elementos reguladores sejam mais “visíveis”, eles também podem ser mais superficiais, “mais finos” e oferecer menores consequências do que os elementos culturais-cognitivos.

Por conseguinte, faz-se necessário a inclusão das instituições na formação do indivíduo como ser humano. As instituições são incorporadas e executadas por atividades estruturadas na forma de rotinas relacionadas ao aprendizado de modos de ação e solução de problemas (Scott, 2013; Peters, 2019). Uma combinação de instituições formais e informais em um país orienta indivíduos e organizações a lidar com a incerteza, decidir o meio ambiente e tomar as ações apropriadas (Crossland & Hambrick, 2007).

Visto dessa forma, a origem nacional é um aspecto importante da formação e orientação de um gestor. A literatura de psicologia transcultural sugere que a origem nacional influencia a personalidade individual (Triandis & Suh, 2002), assim como a orientação e os valores (Hofstede, 1980). A nacionalidade, portanto, determina não apenas a linguagem e o comportamento externo, mas também valores e cognições profundamente enraizados (Hambrick et al., 1998; Hofstede, 1980). É importante ressaltar que a nacionalidade nesse estudo não é abordada como uma característica que apenas distingue nações – cada nação é composta por suas específicas instituições formal e informal. Assim, a nacionalidade é uma das dimensões críticas, nas bases das quais a identificação social e a categorização ocorrem (Williams & O'Reilly, 1998).

O *background* institucional de qualquer indivíduo reflete o ambiente institucional do país em que se passou a maior parte de seus anos formativos (Hambrick et al., 1998). A combinação de instituições formais e informais de um país, as quais formam o *background* institucional, guia os indivíduos e, conseqüentemente, as organizações em lidar com a incerteza, decifrar o meio ambiente e tomar as ações apropriadas ao cenário vigente (Crossland & Hambrick, 2007).

A diversidade do *background* pode ajudar a explicar a diferença na tomada de decisão executiva (Wu et al., 2019; Harjoto et al., 2018). Essa diversidade da formação individual permite uma consideração distinta das possíveis alternativas estratégicas, uma interpretação das informações de maneira diferenciada, uma visão de mundo e processamento de questões estratégicas particulares.

Definidos os termos, as instituições formais são explícitas e codificadas, e consistem em regras e contratos políticos e econômicos que governam os direitos de propriedade e as transações em uma sociedade (North, 1990). Por outro lado, as instituições informais consistem em normas tácitas, convenções e valores que

moldam a interação social (North, 1990). Portanto, complementando uma a outra, as instituições formais e informais interagem e influenciam na formação do comportamento humano.

Pesquisas realizadas sobre a origem nacional abrangem, predominantemente, os efeitos da instituição informal, a qual também foi nomeada como cultura nacional (Albaity & Rahman, 2012, Alesina & Giuliano, 2015). A cultura nacional pode ser definida como um sistema de crenças e valores coletivamente realizados (Hofstede, 1980). Já no que se refere ao impacto dessa cultura, afirma-se que os padrões culturais de pensamento e atuação são absorvidos na primeira infância devido à facilidade de aprendizagem e assimilação característico desta fase de vida. Por conseguinte, esses padrões são profundamente enraizados e, uma vez estabelecidos, é improvável que mudem substancialmente por meio de experiências subsequentes (Hofstede & Hofstede, 2005).

À vista disso, a cultura nacional mostrou ter um impacto duradouro nas mentalidades executivas (Geletkanycz, 1997; Nielsen, 2010; Thomas; Clark & Giola, 1993) e nas interpretações e nas respostas a questões estratégicas (Nielsen & Nielsen, 2013; Schneider & Demeyer, 1991; Wu et al., 2019). No entanto, a cultura fornece apenas uma explicação parcial da influência das instituições nacionais, isto é, considera-se apenas as instituições informais quando analisado isoladamente a cultura, no processo decisório executivo (Crossland & Hambrick, 2011). Nesse sentido, as instituições formais desempenham um papel importante na redução da incerteza sobre o comportamento de terceiros e permitem, assim, que os atores assumam compromissos credíveis entre si. Restringe-se e controla-se, então, o comportamento econômico, o qual afeta o processamento de informações e a resolução de problemas no processo decisório do indivíduo (Combe et al., 2012).

Ainda que alguns estudos abordem as instituições informais como sinônimo da cultura nacional ou trabalhem com a noção da cultura nacional, a presente tem como suporte as definições e implicações das instituições formal e informal. Acredita-se que a cultura não representa a totalidade da instituição informal, e, desta forma, esses termos não são intercambiáveis entre si. Uma melhor argumentação será apresentada na seção 7. Discussão dos resultados.

Logo, crescer em um país com uma configuração particular de instituições formais e informais influencia a forma como os indivíduos, e neste caso os gestores, processam e interpretam as informações e atuam em oportunidades estratégicas e

ameaças (Nielsen & Nielsen, 2013). Como os efeitos decorrentes destas instituições são profundos e duradouros, os gestores os possuem internalizados e são suscetíveis a apresentá-los mesmo em situações em que estão atuando em um país estrangeiro (Nielsen & Nielsen, 2013), já que são arraigadas na construção do ser humano.

Corroborando, atentando-se em estudos que discorrem sobre a tomada de decisão dos gestores quando estão em seu país de destino (Ali, Azim & Krishnan, 1995; Dabic, Tipuric & Podrug, 2015; Spicer, Dunfee & Bailey, 2004), nota-se evidências empíricas do que fora discutido anteriormente acerca dos traços duradouros mesmo eles vivenciando ambientes distintos aos de sua origem. Assim, Ali, Azim e Krishnan (1995) concluem que a diferença entre os gestores nacionais e expatriados se manifestam em seus sistemas de valores. Dabic, Tipuric e Podrug (2015) discutem que as decisões são a consequência dos valores sociais e culturais instalados em cada indivíduo. Ademais, Spicer, Dunfee e Bailey (2004) relatam que quando há decisões que envolvem regulamentações do poder local, as decisões entre gestores nacionais e expatriados são similares. Porém, quando as decisões envolvem apenas seu julgamento, mais especificamente, neste artigo, o julgamento ético, as decisões são diferenciadas.

Por fim, compreendendo esse plexo de influências relatadas, pode-se definir o *background* institucional como uma construção superordenada que abrange, portanto, as influências dessas experiências formais e informais institucionalmente incorporadas na orientação executiva e no processo decisório (Nielsen & Nielsen, 2013).

Fontes que também fornecem um embasamento a problemática relativa aos traços duráveis podem ser encontradas na Psicologia e Sociologia. Embora os pressupostos não sejam alinhados, ambas as fontes trazem perspectivas sobre esses traços pessoais.

Na Psicologia, Pichon-Rivière (1982, p. 48-49) desenvolveu a noção de vínculo que define como “uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter-relação com processos de comunicação e aprendizagem”. Assim, o que o indivíduo aprendeu na infância e como foi lhe apresentado as inter-relações, fazem com que os elementos que a constituem tendem a se repetir nas diferentes relações interpessoais do sujeito. Mais específico, e com um olhar diferenciado de Pichon-Rivière, Hofstede (2005) entende que a cultura é como uma programação

mental dos indivíduos, onde o “*software* da mente” é produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências. A diferença entre os indivíduos de origem diferentes reside no fato de que as culturas nacionais têm como elemento central os valores, que são adquiridos na família, na comunidade e na escola.

No que tange a Sociologia, Charles Horton Cooley (1956) estabelece o grupo primário. O grupo primário tem como base os relacionamentos estreitos presenciais entre seus membros, intervindo de forma decisiva na formação da natureza social das pessoas, moldando o eu social da pessoa, e fornecendo os motivos, normas e valores que orientam seu comportamento e estruturam sua auto-imagem. Berger e Luckmann (1974) também trabalharam o cerne desta questão, apresentando a socialização primária. A socialização primária diz respeito aos primeiros contatos sociais da criança e se dá com a presença dos outros significativos que lhe apresentam a realidade em que vivem e como a percebem. É também neste contato que a criança começa a significar os elementos culturais presentes na sociedade em que está inserida. Como consequência, o mundo internalizado pela criança na socialização primária torna-se mais enraizado em sua consciência do que os possíveis mundos conhecidos em sua socialização secundária e é responsável pela maneira como a criança olhará para si mesma, para os outros e para o mundo.

Na tentativa de unir estes dois ramos da pesquisa, Taylor-Gooby e Zinn (2006) apontam que os estudos devem instituir um movimento para reconhecer a importância dos fatores sociais e culturais na compreensão da tomada de decisão na organização, a partir de tradições psicológicas e sociais. Desta maneira, a utilização dos conceitos e argumentos sobre as instituições formal e informal, como nessa tese, parte de uma tentativa de investigar a formação do gestor quanto indivíduo e a capacidade cognitiva para tomar decisões estratégicas complexas e incertas relativas ao mercado através da interdisciplinaridade. Ademais, ressalta-se que essa mentalidade moldada pelas instituições possui implicações para o funcionamento das organizações, neste caso em específico, para as decisões internacionais.

Em uma revisão sistemática realizada nas bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science* com os termos “*national origin*”, “*national level diversity*” – termos utilizados nos artigos internacionais aqui traduzidos e que se referem ao

*background* – e “*risk*”, teve-se como resultado a lista de 29 artigos. Na base de dados *Scopus*, com um intervalo de 1995 a 2019, restringindo o resultado para somente artigos e nas categorias “*Social Science*”; “*Business, Management and Accounting*”; e “*Economics, Econometrics and Finance*”, 23 artigos corresponderam à consulta realizada.

No entanto, quando analisou-se o conteúdo desses artigos, foi constatado que eles abrangiam em sua maioria questões relacionadas a imigrantes, especialmente quanto aos tópicos de saúde, educação, políticas vigentes, questões trabalhistas, de *bullying* e exclusão social. Portanto, os artigos não abordavam questões e implicações do *background* desses indivíduos ou questões relacionadas ao processo decisório em situações arriscadas por esse grupo. O argumento, então, desses estudos estava pautado nos riscos que são enfrentados pelos indivíduos nos pontos mencionados.

O restante dos artigos derivados da revisão sistemática foi acessado por meio da *Web of Science*. Em um intervalo de 1995 a 2019, limitando o resultado a somente artigos nas categorias de “*Economics*”; “*Social Science Interdisciplinary*”; “*Ethnic Studies*” e “*Business*”, deparou-se com 5 artigos. Entretanto, 4 artigos foram também encontrados na pesquisa anterior (*Scopus*) e, por este motivo, eliminados. O único artigo que restou tem como objetivo testar a proposição de que a origem nacional afeta as estratégias de empresas multinacionais, examinando os determinantes da escolha que fazem entre entrar nos Estados Unidos por meio de subsidiárias parciais versus subsidiárias integrais.

Embora o artigo aborde questões sobre o risco enfrentado pelas organizações multinacionais e sua formação baseada em parâmetros das normas, regulações e cultura do país de origem, o papel do indivíduo nesse processo decisório não é abrangido. Assim, a análise realizada é a partir do nível organizacional, utilizando apenas a ótica das características organizacionais em relação aos passos subsequentes e ações desenvolvidas por elas. Por fim, apresenta-se poucos estudos que relacionam os constructos e ainda maior quando se retrata o nível individual, como proposto nesta tese.

Alterando os termos para “*formal institution\**”, “*informal institution\**” e “*risk*”, em uma busca combinada nas bases internacionais *Scopus* e *Web of Science*, teve-se como resultado a lista de 6 artigos. Na base de dados *Scopus*, com um intervalo de 1995 a 2019, restringindo o resultado para somente artigos e nas categorias



“*Social Science*”; “*Business, Management and Accounting*”; e “*Economics, Econometrics and Finance*”, 4 artigos corresponderam à consulta realizada. E em um intervalo de 1995 a 2019, limitando o resultado a somente artigos nas categorias de “*Economics*”; “*Social Science Interdisciplinary*”; “*Ethnic Studies*” e “*Business*”, deparou-se com 2 artigos no *Web of Science*.

Igualmente ao artigo encontrado com os parâmetros anteriores na base de dados *Web of Science*, os artigos encontrados abrangiam sobre os desdobramentos da cultura nacional nas operações empresariais, em planos de marketing (aceitação ou não do produto), alianças e rede de contatos que eram moralmente aceitos nos países estudados. Casos de corrupção e suas implicações na legitimação institucional também foram encontrados. Mas, novamente, a análise realizada era em nível organizacional e, em geral, sobre a regulação e coerção que as instituições exerciam sobre as organizações, enquanto o papel da instituição como fonte de atuação na formação do indivíduo não recebia menção ou destaque.

Desta forma, pretende-se enfatizar a construção do ser humano com base nas instituições nesse estudo. Ressaltando esta perspectiva, implica-se que as instituições formais e informais do país de origem de um gestor influenciam seu campo de visão, percepção seletiva e interpretação de situações estratégicas (North, 1990; Scott, 2013; Peters, 2019). Destarte, com base nesses indícios, infere-se que a formação *background* do indivíduo pode afetar a avaliação e percepção dos riscos presentes nas ações desenvolvidas pelas organizações.

Em quaisquer decisões, além do impacto proveniente das características dos gestores, um fator que se faz presente é o risco inerente a esse desenrolar organizacional. Como parte do processo decisório, a percepção de risco pode ser entendida como a avaliação de um indivíduo em relação ao risco (Chen, Zhang & Hu, 2015; Silva & Abib, 2018). Logo, a percepção individual do risco pode levar o gestor a decidir ou não por determinado opção, a qual é justificada pelo nível de risco percebido. Nesse sentido, a próxima seção introduz o conceito de risco, seus desdobramentos na literatura e, mais especificamente, a percepção que os gestores podem ter sobre eles, a qual pode direcionar a um rol de decisões diferenciadas.



### 2.3. RISCO E SUA PERCEPÇÃO

O risco, o qual é um fator presente desde situações mais simples até as mais complexas, é, muitas vezes, tratado como uma amálgama de incerteza (Liesch; Welch & Buckley, 2011). Utilizando essa definição em que se pode substituir um termo pelo outro sem prejuízos, permite-se que algumas nuances e peculiaridades inerentes aos termos não sejam abordadas e explanadas.

Deste modo, conceitua-se, introdutoriamente, o risco recorrendo a definição de um dos precursores de estudos nessa temática, isto é, Knight (1921). Contrariando os estudos que tratam os termos como sinônimos, ele indica que, embora a incerteza esteja inserida na definição familiar do risco, há diferenças entre os vocábulos que devem ser identificadas.

Por meio das explicações do autor, se pode definir essencialmente que o risco é suscetível à quantificação e determinado estatisticamente quanto à probabilidade. No que tange à incerteza, está enquadrada em casos em que não há a quantificação, e a probabilidade estatística cede lugar as probabilidades subjetivas (Knight, 1921). Ou seja, o risco estaria vinculado a situações e cenários estáveis que permitiriam uma previsão mais acurada, enquanto que a incerteza, neste processo, é vinculada a resultados organizacionais inesperados.

Eduardsen e Marinova (2020) realizaram uma revisão dos estudos acerca dos riscos em internacionalização. Os resultados dessa revisão da literatura existente sobre risco e internacionalização identificaram, por meio de uma análise temática da literatura, três grandes temas dentro da literatura existente. Os temas, portanto, compreendiam as implicações do risco da internacionalização; a avaliação e gerenciamento de risco; e o risco e as decisões internacionais. Embora essa revisão seja representativa da junção desses temas, os quais esta tese se encaixa, a forma em que o risco é abordado em cada uma das vertentes identificadas pode ser expandido para os demais estudos de riscos.

A primeira vertente estabelece os riscos e as implicações que eles trazem as organizações que estão envolvidas no processo de internacionalização. Assim, na literatura geralmente é reconhecido que as empresas que operam em fronteiras nacionais enfrentam uma série de riscos, alguns dos quais são exclusivos das empresas envolvidas em negócios internacionais (Eduardsen & Marinova, 2020). Os riscos, aqui, são identificados e categorizados.

Já o segundo tema dentro da revisão da literatura se concentra em como as empresas que fazem negócios através das fronteiras avaliam o risco internacional e como eles protegem ou mitigam o impacto de tais riscos. E o último tema identificado, risco e decisões internacionais, compreende as implicações do risco para decisões estratégicas relacionadas à internacionalização, incluindo como, quando e onde se internacionalizar. Em geral, evidências empíricas sugerem que o risco, ou melhor, a percepção dos decisores sobre o risco inerente às atividades internacionais, pode ter um impacto significativo na tomada de decisão de internacionalização (Eduardsen & Marinova, 2020). Nesse sentido, os riscos nessa vertente não poderiam ser avaliados de forma subjetiva, já que o processo de filtragem de informações e percepção dos gestores produz resultados subjetivos.

Os dois primeiros temas identificados na revisão da literatura de Eduardsen e Marinova (2020) podem ser considerados pertencentes a abordagem realista de riscos. O pressuposto dessa abordagem é que os riscos são fenômenos objetivamente quantificáveis (Miller, 2009). Assim, este pressuposto é a base da grande maioria dos processos de avaliação de risco e de gestão formais que ajudam os tomadores de decisão a estimar os danos associados a possíveis cursos de ação (Renn, 1992, 2008). Como consequência, os gestores, apoiados nestes pilares, tendem a agir como se os riscos fossem, ou pelo menos deveriam ser, mensuráveis e avaliáveis (Sullivan-Taylor & Wilson, 2009).

Já o terceiro tema identificado na revisão de literatura de Eduardsen e Marinova (2020) pode ser considerado pertencente à abordagem construcionista dos riscos. Aponta-se que os juízos de valor são inerentes a avaliações de risco (Pidgeon et al., 1992) e, portanto, precisam ser reconhecidos (Miller, 2009; Renn, 2008). O principal argumento dessa vertente é que os riscos não são totalmente objetivos e desconexos de sistemas de crenças e posições morais (Gephart et al., 2009). Eles não existem "lá fora" à espera de ser medidos (Kunreuther & Slovic, 1996), mas, ao invés disso, são percebidos de forma subjetiva (Maguire & Hardy, 2013).

Deste modo, a percepção de risco é um componente relevante nesta vertente. Ela pode ser entendida como a avaliação de um indivíduo em relação ao risco e que, por consequência, possivelmente afetará o processo decisório (Chen, Zhang & Hu, 2015). E, tendo em vista que, as percepções dos gestores são frequentemente inseridas na avaliação de riscos e gestão (Kunreuther & Slovic,

1996) sustentando que a subjetividade do componente humano não deve ser considerada não como erro, mas como um dado essencial (Pidgeon et al., 1992), este estudo apresentará uma discussão envolvendo essa subjetividade humana, isto é, sua percepção do risco nos processos de internacionalização. Portanto, os riscos não são descobertos, mas são definidos, percebidos e geridos de acordo com princípios que são inerentes as determinadas formas de organização social (Maguire & Hardy, 2013).

Destarte, argumenta-se que os decisores atuam de acordo com suas percepções (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011), e é por isso que é a percepção do risco dos gestores que impulsiona o processo decisório (Bromiley et al., 2015). A definição de risco é ancorada na probabilidade e magnitude do risco global, enquanto a percepção de risco dos indivíduos baseia-se mais na magnitude do risco do que na probabilidade, significando que a magnitude da perda potencial é o fator mais influente na formação da percepção de risco (Reynolds & Nelson, 2007). À vista disso, embora muitas das medidas objetivas de risco sejam úteis, como a mensuração dos riscos financeiros, são necessárias medidas subjetivas de risco – tal como a percepção – ao tentar examinar e explicar o comportamento gerencial (Eduardsen & Marinova, 2020) que, já relacionando com a teoria do *Upper Echelons*, tem influência no desempenho organizacional.

Dew et al. (2015) analisaram e integraram pesquisas que envolvem traços psicológicos, sociológicos e do campo dos negócios. Os autores, então, apresentaram a ideia de "cognição situada". A cognição situada é introduzida como a noção de que a atividade cognitiva envolve a percepção e a ação no contexto de um corpo humano situado em um ambiente do mundo real. O indivíduo age, portanto, em seu ambiente conforme sua percepção sobre o que o cerca, e essa relação não é diferente para a percepção de risco e a tomada de decisão.

Um dos desafios em se compreender e estudar as percepções de risco está na própria definição do que seria o risco (Janney & Dess, 2006). O conceito de risco pode ter significado diverso dependendo do contexto e do nível de análise em que é aplicado (Lumpkin & Dess, 1996). Sitkin e Weingart (1995) definem a percepção de risco como a avaliação do tomador de decisão do nível de risco inerente a uma situação, associada à sua incerteza e ao controle que os indivíduos percebem ter sobre essa incerteza. Da mesma forma, Forlani e Mullins (2000) definem-no como o grau de incerteza e perda potencial associado a uma oportunidade. Outros o

definiram em termos do potencial de variabilidade nos resultados esperados (Brown & Warner, 1985), bem como os ganhos potenciais associados à oportunidade e ao potencial de perda (Dickson & Giglierano, 1986).

Apesar de algumas associações positivas, tais como o aproveitamento de oportunidades, o risco ainda é recorrido para se referir a consequências negativas e indesejáveis (Gephart et al., 2009), a antecipação de catástrofe (Beck, 2006), ou a chance de acidente (Cranor, 2007). Assim, como o risco é percebido pelo gestor é o que determina aspectos organizacionais importantes, tais como o comprometimento de recursos e desdobramentos da responsabilidade de gerir uma organização (Petrakis, 2006).

Por que algumas pessoas assumem oportunidades de risco e outras não? O argumento é que alguns indivíduos percebem menos riscos em uma oportunidade do que outros (Busenitz & Barney, 1997; Forlani & Mullins, 2000; Stearns & Hills, 1996; Bonfim et al., 2018). O estudo de Weber e Milliman (1997) descobriu que os indivíduos que buscam o risco percebiam menos riscos em oportunidades em comparação com indivíduos avessos ao risco. No entanto, eles concluem que as percepções de risco são a força motriz que leva ao comportamento e que esse comportamento de busca ou aversão é motivado pelo contexto (percepção) invés de motivado pelas características individuais (tomador ou avesso ao risco).

Em outras palavras, não se faz necessário investigar se os indivíduos estão buscando mais ou menos risco, já que dois indivíduos com características diferentes de busca de risco (um mais tomador de risco do que o outro) podem perceber níveis semelhantes de risco em uma oportunidade devido a recursos idiossincráticos, como a experiência pessoal. Diante desse argumento, foi proposto que se os gestores estivessem de acordo sobre o nível de risco percebido em uma oportunidade, suas ações seriam semelhantes (Janney & Dess, 2006).

Forlani e Mullins (2000) também apontam que a tendência a buscar ou evitar riscos não influenciam suas percepções do risco nas atividades organizacionais, reforçando a noção de que o foco de pesquisa deveria ser percepção de risco. O foco, então, deve ser entender a percepção de risco, se o interesse é entender a promulgação de oportunidades e a forma de gerir de um gestor.

Portanto, a fim de assimilar as decisões, isto é, a orientação de gestão (proativo, inovativo, tomador de risco) do gestor, recomenda-se averiguar a percepção de risco. Krueger e Dickson (1994) e Keh et al. (2002) apontam

empiricamente que os gestores possuem determinada tendência para agir sobre as oportunidades porque percebem menos ou mais riscos associados a elas do que outros indivíduos.

Em vez de probabilidades absolutas, o risco é um valor esperado subjetivo com base na probabilidade percebida (Renn, 1992). A influência dos fatores de risco pode, então, assumir conotações positivas ou negativas (e.g. oportunidade de expansão da organização ou perdas de *marketshare*) dependendo da avaliação subjetiva que cada indivíduo faz (Brustbauer, 2016).

Por consequência, as percepções acerca do risco contribuem para o direcionamento estratégico e o comportamento internacional (Liesch, Welch & Buckley, 2011). Assim, enfatiza-se a importância de compreender os determinantes da percepção de risco devido ao seu papel central na explicação do motivo pelo qual gestores com oportunidades semelhantes, agem de maneira diferenciada. Ou seja, a estratégia empresarial, para ambientes internacionais por exemplo, é impactada diretamente pela sua maneira de perceber os riscos – com níveis mais ou menos elevados quanto aos riscos pertencentes a aquela situação.

Em suma, indica-se que as peculiaridades dos gestores podem influenciar suas escolhas dentro da organização (Bromiley & Rau, 2016; Bonfim et al., 2018; Silva & Abib, 2018) e que as percepções do risco podem, de fato, variar de acordo com essas características individuais (Yasai-Ardekani, 1986). Ademais, a forma que o gestor encara o risco pode, então, influenciar a postura a ser adotada na gestão da organização que foi lhe confiada (Liesch, Welch & Buckley, 2011).

Portanto, como foi apontado por Bonaccorsi (1992) em sua revisão da literatura dentro da temática da internacionalização, a percepção de risco é a construção chave para explicar o comportamento internacional das organizações. Corroborando essa afirmação, ressalta-se que a percepção mais direcionada a detecção de riscos do que oportunidades afeta negativamente o escopo e a escala de internacionalização. O escopo corresponde ao número de países que a empresa atua, enquanto a escala equivale a extensão das atividades da empresa que são realizadas no exterior (George; Wiklund & Zahra, 2005).

As diferenças no risco percebido podem refletir distintas estimativas de risco inerente a uma decisão específica (Janney & Dess, 2006). Assim, como o risco é percebido pelo gestor é o que determina outros aspectos importantes, tais como o procedimento com o qual o conhecimento e as características de flexibilidade são

desenvolvidos, bem como o desempenho organizacional (Petrakis, 2006; Vasvári, 2015; Arshad & Ibrahim, 2019).

O papel significativo desempenhado pelos gestores nas PMEs faz com que suas características e interpretações pessoais tenham grande probabilidade de afetar suas decisões estratégicas, incluindo as de internacionalização (Child, 2014; Hsu, Chen & Cheng, 2013; Nielsen & Nielsen, 2011). Alguns estudos foram realizados sobre as atitudes e percepções do empreendedor sobre o processo de internacionalização (Freeman & Cavusgil, 2007; Sommer, 2010), as dimensões cognitivas envolvidas no processo (Sommer, 2010) e como as características do tomador de decisão estão relacionadas ao processo estratégico de tomada de decisão (Francioni et al., 2016). Mesmo assim, o papel da percepção gerencial na avaliação de ambientes estrangeiros e na determinação de decisões de internacionalização permanece pouco explorado e pouco compreendido (Mitland & Sammaritano, 2015), argumento que ajuda a justificar a proposta deste estudo e dessas relações.

Portanto, as percepções acerca do risco contribuem para o direcionamento e ritmo de expansão internacional, garantindo um rol de possíveis modos de internacionalização, como exportações diretas, por *trade company*, ou *joint venture* (Liesch, Welch & Buckley, 2011). Com tamanho impacto no comportamento organizacional, a próxima seção foi, então, escrita no intuito de compreender os níveis de análise das variáveis que podem conduzir a percepção.

## 2.4. INTERNACIONALIZAÇÃO E OS NÍVEIS DE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE RISCO

A literatura de negócio internacionais apresenta diferentes escolas de pensamento e perspectivas teóricas. Essas perspectivas englobam a teoria clássica (Vernon, 1966), a teoria do comércio exterior (Heckscher, 1919), o paradigma eclético (Dunning, 1980), a teoria dos custos de transação (Hennart, 1982; 1988; 1991; Teece, 1981), o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), e teoria das opções reais (McGrath, 1999).

Dentre essas vertentes, o presente estudo é inspirado pela escola comportamental de Uppsala por considerar a cognição do indivíduo no envolvimento internacional (Vahlne & Johanson, 2017). Johanson e Vahlne (1977) não

consideravam que esse processo de internacionalização se dava por meio de uma estratégia para alocação ótima de recursos como no pensamento econômico, mas que a organização desfrutaria de um processo de ajustes incrementais frente à mudança de condições da forma e de seu ambiente. O risco percebido, assim, seria um produto da dinâmica comportamental, um dos pilares para o aumento sucessivo do comprometimento para com os mercados internacionais.

Portanto, a internacionalização é aqui entendida como o processo em que as organizações tornam-se integradas às atividades econômicas internacionais, no que tange, especificamente, a proporção de vendas internacionais quando comparadas ao total de vendas (Hsu & Boggs, 2003; Acedo & Florin, 2006), e o número de países em que foi vendido seus produtos – evidenciando o comprometimento organizacional.

A internacionalização não é uma atividade livre de risco, uma vez que as organizações precisam lidar com vários fatores exógenos, como distância cultural, complexidade institucional, diferentes estágios de desenvolvimento de mercado e instabilidades econômicas e cambiais (Dib et al., 2016; Eduardsen & Marinova, 2016). Uma vez que a decisão de internacionalizar tenha sido explicada à luz da percepção de risco, ainda há a necessidade de entender a influência que essa percepção de risco tem sobre o comprometimento de recursos e sobre o esforço exercido nas operações internacionais (Bromiley et al., 2015).

Desta forma, a percepção gerencial é um assunto de interesse relevante para estudiosos de negócios internacionais e empreendedorismo internacional. No entanto, ainda há a necessidade de uma investigação mais aprofundada, não apenas sobre a influência que a percepção de risco dos gerentes exerce sobre a internacionalização da empresa, mas também para compreender o que está por trás da percepção de risco gerencial e atingir a consciência do nível de análise que cada variável requer. Pesquisas anteriores (e.g. Bonfim et al., 2018; Hsieh et al., 2010; Kraus et al., 2015) sobre os antecedentes da internacionalização apontaram os impactos dos gestores, das próprias organizações e das instituições no envolvimento internacional de uma empresa, como ressalta essa revisão.

Analisando inicialmente a influência do gestor nos negócios internacionais, com base em estudos anteriores (e.g. Eduardsen & Marinova, 2016; Kiss et al., 2013), pode-se dividir a pesquisa em duas correntes de estudos. A primeira, a qual é detalhada nas próximas linhas, se refere as características objetivas do gestor. Esse



tipo de característica geralmente está relacionado a traços pessoais sociais e demográficos (e.g. perfil e as experiências do gerente). O argumento é que, analisando e mensurando de alguma forma essas características, a percepção de risco do gestor pode ser explicada.

Uma variável identificada, em estudos desenvolvidos com essa ótica, é a orientação internacional (Acedo & Florin, 2006). Por definição, assume-se como orientação internacional a exposição a coisas internacionais que contribuem para o desenvolvimento de uma mentalidade internacional, ocasionando, por consequência, uma maior confiança na capacidade do próprio gestor de lidar efetivamente com as incertezas associadas à entrada no exterior (Acedo & Florin, 2006). Está relacionada a experiências pessoais passadas, as quais modificam a percepção real da situação enfrentada. Geralmente, os estudos operacionalizam essa variável com questões referentes a residência ou não no exterior, a capacidade de falar línguas estrangeiras e se as experiências estrangeiras foram favoráveis ou não (e.g. situações traumáticas).

Além dessa variável observável, alguns estudos trazem a experiência internacional como fator de impacto na percepção de risco (Acedo & Florin, 2007; Eduardsen & Marinova, 2016). A experiência internacional, adquirida quando em contato com situações no âmbito internacional, oferece maior conscientização crítica a questões de envolvimento internacional, possibilita o aumento da rede de contatos e a capacidade do gestor em coletar e interpretar informações relevantes a internacionalização. Com base na definição anterior sobre a orientação internacional, pode-se afirmar que ambos os constructos apresentam as mesmas implicações. Essa é a motivação para o argumento, neste estudo, que as duas construções são definidas, tratadas e operacionalizadas de maneiras equivalentes. Dessa forma, aponta-se que os resultados da variável orientação internacional e da variável experiência internacional podem ser unificados, ao menos tendo como suporte os estudos aqui relacionados. Pondera-se, então, que apenas haja versões distintas para a nomenclatura, uma vez que o conteúdo e suas encadeamentos são similares.

No entanto, as características dos tomadores de decisão não são apenas objetivas. Existem também aquelas um pouco mais subjetivas, que são produtos de filtros, modelos mentais e da cognição dos indivíduos. Nesse sentido, alguns estudos emprestaram algumas variáveis de estudos psicológicos, como a



proatividade, a tolerância à ambiguidade, o estilo cognitivo e a auto-avaliação (Acedo & Florin, 2006, 2007; Acedo & Jones, 2007; Bonfim et al, 2018; Eduardsen & Marinova, 2016).

A disposição proativa foi definida, pelos estudos acessados, como a predisposição de um indivíduo a tomar medidas para influenciar seu ambiente, bem como tomar iniciativas e desafiar o *status quo*, além de buscar oportunidades, prever e antecipar as ações futuras do concorrente (Acedo & Florin, 2006, 2007; Acedo & Jones, 2007; Kiss et al., 2013). Indivíduos proativos examinam o ambiente em busca de oportunidades, mostram iniciativa e perseveram até que tragam mudanças. Isso pode ser mensurado por meio de afirmações que apontam as preferências e atitudes individuais ao enfrentar alguma situação comercial. Ademais, os estudos que abordaram essa variável mostram que quanto mais o gestor for proativo, menor será o nível de risco que ele perceberá (Acedo & Florin, 2006, 2007; Acedo & Jones, 2007; Kiss et al., 2013).

Outra variável estudada é a tolerância à ambiguidade. Tolerância à ambiguidade é a extensão em que um indivíduo se sente ameaçado por situações ambíguas. Tendo em vista a incerteza que pode ser associada à decisão de internacionalização, é mais provável que empreendedores com alta tolerância à ambiguidade aproveitem as oportunidades nos mercados estrangeiros do que aqueles com baixa tolerância, que podem ficar sobrecarregados pela incerteza (Acedo & Florin, 2006, 2007; Acedo & Jones, 2007; Bonfim et al, 2018). Os estudos, já citados, constataram que quando a tolerância aumenta, a percepção de riscos diminui. Equivalente, outro tipo de tolerância é a tolerância ao risco. Na mesma linha, a tolerância a situações arriscadas afeta negativamente o risco percebido.

A preferência pelo estilo cognitivo também é uma variável a ser considerada. Estilos cognitivos se referem a uma preferência por uma certa estratégia de pensar e decidir. As preferências estratégicas estão de acordo com a preferência por um determinado modo racional de tomada de decisão: algumas pessoas podem preferir confiar em estratégias intuitivas, enquanto outras preferem confiar em deliberações (Acedo & Florin, 2006, 2007; Bonfim et al. al, 2018). Os gestores com um estilo cognitivo intuitivo tendem a decidir sobre a internacionalização com uma tomada de decisão de mente aberta, levando em consideração experiências passadas, exemplos e representações mentais. Gerentes com um estilo cognitivo deliberativo

tomam decisões com base em uma mentalidade estruturada, com raciocínio racional e com metodologias sistemáticas.

Após indícios mostrarem que os empresários, que representam a consciência de sua organização, geralmente exibiam um estilo cognitivo intuitivo, Acedo e Florin (2006) testaram a hipótese de que a preferência cognitiva intuitiva levaria a níveis mais baixos de percepção de risco ao internacionalizar. Eles encontraram uma correlação negativa entre essas duas variáveis, aceitando a hipótese proposta. Intuitivamente, a relação entre estilo cognitivo deliberativo e percepção de risco deveria apresentar, então, uma relação oposta - o estilo deliberativo implicaria em maiores níveis de percepção de risco. No entanto, essa relação não apresentou significância estatística no estudo de Acedo e Florin (2007). Por outro lado, Bonfim et al. (2018) confirmaram estatisticamente que os gestores que adotam um estilo cognitivo deliberativo têm maior probabilidade de perceber níveis mais altos de risco em operações internacionais, enquanto a relação entre os gestores que adotam um estilo cognitivo intuitivo e o nível de risco percebido não foi estatisticamente significativa.

No tocante às diferenças culturais, os estudos sugerem que as diferenças culturais tendem a influenciar não apenas os custos gerenciais devido a maior complexidade gerencial, mas também a percepção das oportunidades e ameaças pelos gestores (Hsieh et al., 2010). A diferença cultural abordada nos artigos encontrados não se refere ao conjunto real de regras culturais incorporadas em uma sociedade/país, mas a percepção do gestor sobre a diferença entre culturas (Eduardsen & Marinova, 2016) – logo, inclui-se na dimensão subjetiva. São, em outras palavras, as diferenças percebidas nas normas e valores entre o país de origem da organização e os países estrangeiros. Assim, diferentes visões e suposições embutidas na cultura nacional tendem a refletir diferentes padrões de pensamento, percepção e ação; o que, por sua vez, pode aflorar problemas de interação entre diferentes culturas e aumentar a distância cultural percebida. Portanto, o aumento da distância cultural foi associado a um aumento no risco percebido.

A autoavaliação (*self-evaluation*) influencia o modo como os gestores percebem os riscos. A autoavaliação é um construto psicológico que define como os indivíduos se avaliam e avaliam seu relacionamento com o ambiente. Ela pode ser operacionalizada por meio das variáveis de locus de controle e autoeficácia

(Eduardsen & Marinova, 2016). Gestores com um *locus* de controle interno acreditam que podem controlar seu ambiente e assumem que o risco pode ser reduzido usando suas habilidades, enquanto gestores com um *locus* de controle externo entendem que o resultado de suas decisões está fora de seu controle. Os resultados mostram que o último grupo de gestores percebe um maior grau de risco associado ao compromisso internacional (Eduardsen & Marinova, 2016).

Já a outra variável de autoavaliação, a qual é a autoeficácia, é uma crença na capacidade de executar uma determinada tarefa. Uma maior percepção de autoeficácia leva a uma sensação de menor nível de risco nos negócios internacionais (Eduardsen & Marinova, 2016). Como afeta o senso de poder sobre os resultados da decisão, as percepções de autoeficácia desempenham um papel de influência na formação das percepções do gestor sobre o risco enfrentado nas atividades de negócios internacionais.

A avaliação geral (*general evaluation*), que observa o oportunismo e o desajuste, também intervém na percepção de risco (Hsieh et al., 2010). O oportunismo foi identificado como fonte de risco relacional. A crença de que um parceiro está adotando um comportamento oportunista pode gerar apreensão e dificultar o desenvolvimento de comprometimento e confiança. Nesses casos, a percepção de risco pode aumentar devido a esse tipo de situação enfrentada por uma pessoa.

Quanto ao ajuste percebido entre os parceiros, divide-se o conceito na seguinte tríade: ajuste estratégico, ajuste de recursos e ajuste operacional (Hsieh et al., 2010). O ajuste estratégico é a percepção do grau de compatibilidade de objetivos entre os parceiros; o ajuste de recursos é o grau em que os recursos compartilhados pelos parceiros são compatíveis; e, por fim, o ajuste operacional se preocupa com a compatibilidade entre as culturas organizacionais dos parceiros e os estilos de gerenciamento e operação. Levando em consideração os três aspectos, se um gestor percebe um maior desajuste seja em qualquer pilar entre os parceiros nos negócios internacionais, maior será a percepção de risco.

Voltando a atenção agora ao nível organizacional, os fatores internos e externos à organização, como tamanho e setor, ainda têm uma relevância significativa quando analisados nas circunstâncias da deliberação para iniciar um negócio internacional. Existem três *proxies* principais quando se refere a análise no

nível organizacional, as quais são o tamanho, a idade e as capacidades da organização (Acedo & Florin, 2006; Claver et al., 2008; Forlani et al., 2008).

O primeiro, o tamanho da organização, tem sido associado à disponibilidade de recursos e o *know-how* (Acedo & Florin, 2006). Essa variável se mostrou significativa, pois, de fato, existe uma relação negativa entre tamanho e percepção de risco sobre a atividade internacional (Acedo & Florin, 2006; Claver et al., 2008). Como as grandes organizações geralmente possuem mais recursos, podem introduzir-se ao mercado externo de maneira mais agressiva, o que lhes permite absorver o aumento do risco associado à internacionalização (Claver et al., 2008).

Com relação à idade, estudos têm definido essa variável como maturidade ou experiência da empresa (Acedo & Florin, 2006). Propôs-se que quanto mais anos de existência possui uma organização, níveis mais baixos de risco serão percebidos, assim como o estágio de internacionalização seria maior.

E, por fim, referindo-se à capacidade da empresa, a qual é a terceira proxy, é conceituada como a capacidade da empresa em gerenciar, responder e até manipular o ambiente (Forlani et al., 2008). Em relação à percepção de risco, uma empresa com baixa capacidade pode perceber o risco de forma excessiva a uma estratégia de modo de entrada de alto controle (e.g. subsidiária), preferindo uma estratégia que envolve menos controle (e.g. exportação terceirizada) e, consequentemente, com níveis mais baixos de risco percebido associados.

No entanto, há outras variáveis no nível organizacional que atuam na percepção de risco nos negócios internacionais. Tais são o compromisso internacional, as parcerias e a natureza da organização (i.e. negócio familiar).

Semelhante em alguns pontos à capacidade da empresa, pois está relacionado às estratégias do modo de entrada, o compromisso internacional pode influenciar a percepção de risco do gestor (e.g. Acedo & Florin, 2006; Claver et al., 2008). O compromisso internacional foi analisado através dos modos de entrada em mercados estrangeiros – exportação, joint ventures e subsidiárias integrais - cada um dos quais aumenta o comprometimento de recursos e o risco que deve ser assumido pela organização (Claver et al., 2008). Em alto nível de comprometimento de recursos, espera-se que os gestores percebam um risco maior sobre a atividade internacional do que em uma situação em que a organização não alcançou esse envolvimento. Assim, quando a organização assume um maior compromisso internacional, também é percebido um risco maior sobre sua atividade internacional.

O conflito entre parceiros também pode ser uma variável de nível organizacional que oferece consequências para a percepção de risco. Constatou-se que o nível de conflito está associado negativamente à confiança (Hsieh et al., 2010). Quando os conflitos se intensificam, pode ser difícil cultivar confiança e compromisso mútuos. Portanto, à luz do estudo que serve como suporte para essa relação, é razoável assegurar que o conflito contribuirá positivamente para a percepção de risco dos parceiros.

E o último tópico identificado nos artigos selecionados referentes ao nível organizacional é a presença de primeira geração nos negócios da família. Os interesses dos diferentes membros da família tornam-se cada vez mais distantes à medida que o número de gerações aumenta (Claver et al., 2008). A chegada das gerações sucessivas suscita uma das preocupações mais importantes que essas organizações devem enfrentar: o processo de transferência geracional. Por conseguinte, diante dessa problemática, é provável que a busca por união e harmonia na família se torne um fator que dificulta o início do processo internacional. Assim, a primeira geração de empresas familiares percebe menos riscos associados aos mercados internacionais do que os últimos.

As variáveis de nível setorial, em estudos que combinam percepção de risco e internacionalização, não foram encontradas. Embora esse grupo de variáveis possa explicar a variação entre as percepções de risco, ainda faltam estudos sugerindo que as características do setor, como nível de competição, intensidade de pesquisa ou tangibilidade dos produtos, tenham impacto na propensão das empresas a desenvolver atividades estrangeiras.

Outro fator a considerar, no que se refere a explanação acerca das diferenças nas percepções de risco e internacionalização entre os decisores, é o contexto institucional. Em dois estudos encontrados que abordavam essa relação, ambos abordavam a instituição informal e apenas um deles também abordava o lado formal - com algumas restrições.

A medição das instituições informais foi operacionalizada, no estudo de Delerue e Simon (2009), como a cultura nacional em termos de dimensões e orientações de valor. A taxonomia e a medição de Hofstede foi utilizada em detrimento a uma medida subjetiva individual, já que os valores culturais são fenômenos no nível da sociedade e são capturados com mais precisão no nível da sociedade. A abordagem de valores elaborada por Hofstede (1983, 1991) identificou

cinco dimensões empíricas, as quais são individualismo/coletivismo, distância do poder, prevenção de incertezas, masculinidade/feminilidade e orientação a longo prazo/curto prazo. O estudo apontou que a diferença entre as culturas nacionais pode ser uma fonte para a percepção de risco de alguém (Delerue & Simon, 2009).

Outra maneira de mensurar as instituições informais, semelhantes ao índice de Hofstede em certa medida, foi a análise da distância cultural (Kogut & Singh, 1998). Distância cultural refere-se à extensão em que normas e valores compartilhados em um país diferem daqueles em outro (Kraus et al., 2015). Ao induzir uma falta de entendimento sobre normas e valores culturais, a distância cultural aumenta mal-entendidos, cria dificuldades para se adaptar às instituições informais e aumenta o risco na tomada de decisões gerenciais. De fato, pode-se também analisar a distância geográfica. Estudos empíricos confirmam que a geografia continua sendo uma barreira ao envolvimento internacional e que a distância geográfica aumenta o risco percebido de um mercado externo devido às assimetrias de informação (Kraus et al., 2015).

Na tentativa de incluir as instituições formais, um estudo sobre as diferenças nos sistemas econômicos e políticos entre duas nações foi realizado. É provável que a distância econômica induza riscos na internacionalização devido a mal-entendidos e problemas no acesso às partes interessadas estrangeiras (Kraus et al., 2015). A maior volatilidade em economias menos desenvolvidas e emergentes economicamente aumenta a percepção de risco, e a mesma relação é encontrada se não houver um *pool* de mão-de-obra altamente qualificado. Por outro lado, sistemas políticos com regras previsíveis minimizam os riscos de internacionalização e aumentam a atividade internacional (Kraus et al., 2015). Assim, as organizações tendem a maximizar sua utilidade e minimizar os riscos percebidos ao internacionalizar para países mais politicamente desenvolvidos.

Reunindo esse conjunto de informações, essa revisão pressupõe que, devido às várias fontes e níveis que possam explicar a percepção de riscos nos negócios internacionais, o fenômeno seja complexo e possua vários níveis de análise. Desta forma, o estudo aqui proposto procura instituir um cuidado metodológico com as variáveis que analisa, respeitando o nível de pertencimento de cada. Tung e Stahl (2018), ainda, alimentam a ideia de que poucas pesquisas avaliam o contexto e seus diferentes níveis em *International Business* (IB), argumentando que os estudos não usam uma abordagem multinível e,

consequentemente, dão pouca atenção ao nível de análise. Por isso, esta tese busca contribuir teoricamente e metodologicamente ao campo de IB, analisando o nível nacional e suas implicações para com o restante das variáveis presentes no modelo.

Condensando os estudos discutidos, o quadro 1 apresenta todos as variáveis, autores e níveis encontrados nos estudos da relação proposta.

QUADRO 1 – NÍVEIS DE ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE RISCO EM INTERNACIONALIZAÇÃO

<b>Variável</b>	<b>Autor (es)</b>
<b>Nível Individual</b>	
<i>Traços Objetivos</i>	
Orientação internacional	Acedo e Florin (2006)
Experiência Internacional	Eduardsen e Marinova (2016) Acedo e Florin (2007)
<i>Traços Subjetivos</i>	
Disposição proativa	Acedo e Florin (2006) Acedo e Jones (2007) Acedo e Florin (2007) Kiss, Williams e Houghton (2013)
Tolerância à ambiguidade/risco	Acedo e Florin (2006) Acedo e Jones (2007) Acedo e Florin (2007) Bonfim, Silva, Prado e Abib (2018)
Estilo cognitivo	Acedo e Florin (2006) Acedo e Florin (2007) Bonfim, Silva, Prado e Abib (2018)
Distância cultural	Hsieh, Rodrigues e Child (2010) Eduardsen e Marinova (2016)
Auto- avaliação e avaliação geral	Eduardsen e Marinova (2016) Hsieh, Rodrigues e Child (2010)
<b>Nível Organizacional</b>	
Tamanho organizacional	Acedo e Florin (2006) Claver, Rienda e Quer (2008)
Idade da organização	Acedo e Florin (2006)
Capacidades da firma	Forlani, Parthasarathy e Keaveney (2008)
Compromisso internacional	Acedo e Florin (2006) Claver, Rienda e Quer (2008)
Parceiros	Hsieh, Rodrigues e Child (2010)
Negócio familiar	Claver, Rienda e Quer (2008)
<b>Nível nacional</b>	
<i>Instituição Informal</i>	
Cultura	Delerue e Simon (2009) Kraus, Ambos, Eggers e Cesinger (2015)
<i>Instituição Formal</i>	
Desenvolvimento econômico e político	Kraus, Ambos, Eggers e Cesinger (2015)

Fonte: A autora (2020)

A próxima seção introduz e oferece um suporte teórico para as hipóteses propostas.



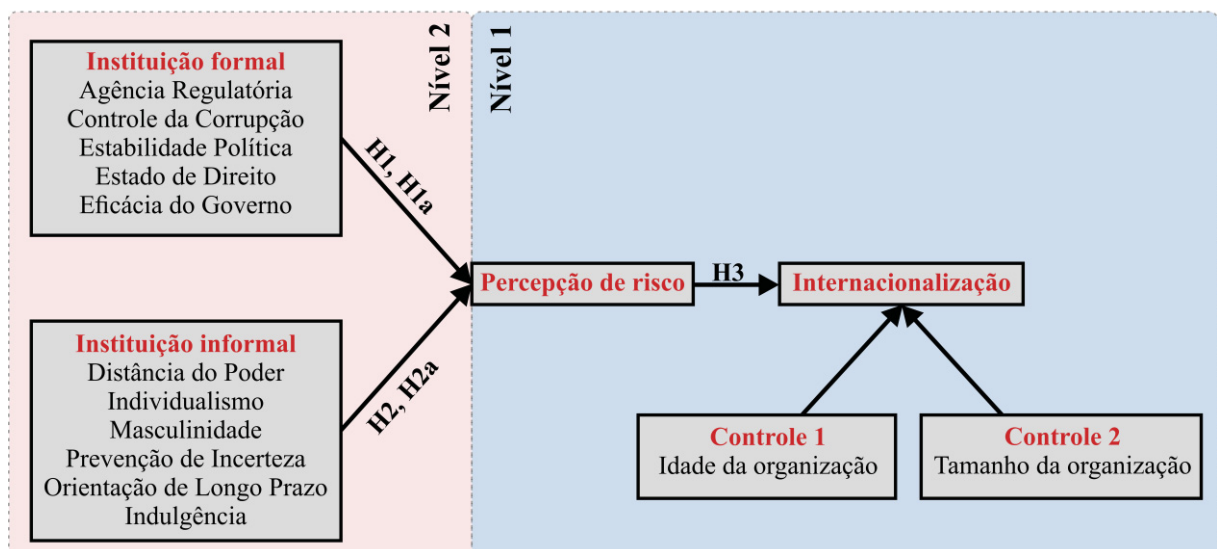
### 3. HIPÓTESES

A formação enquanto indivíduo, a qual engloba a influência da instituição formal e informal, pode, tal como a relação de interferência entre a cultura nacional e as atividades organizacionais, influenciar suas percepções e decisões (Nielsen & Nielsen, 2013). Desta forma, gestores com *backgrounds* diferenciados e que ocupam o mesmo cargo, com as mesmas funções, oportunidades e barreiras, apresentarão percepções e decisões organizacionais diferenciadas (Hormiga & Bolívar-Cruz, 2014).

Logo, a seguir serão analisadas as questões referentes ao impacto das instituições formal e informal e sua relação com a percepção de risco na internacionalização por meio de uma construção teórica e confronto hipotético, tendo em vista que para tanto se utilizará enunciações com o propósito de, em última instância, oferecer um modelo.

Introduzindo, baseado na revisão de literatura, depreendeu-se o seguinte modelo:

FIGURA 1 – DESENHO DO MODELO INFERIDO PELAS HIPÓTESES



Fonte: A autora (2020)

No nível individual de tomada de decisão, as instituições demonstraram desempenhar um papel de intervenção. Como observaram Hilary e Hui (2009), as empresas não tomam decisões, as pessoas que a tomam - e as influências que

recebem de fora do trabalho provavelmente afetam a maneira como tomam essas decisões dentro do trabalho.

Estudos, como de Steensma, Marino e Weaver (2000), Nielsen & Nielsen (2013) e Wu et al. (2019), mostraram empiricamente que as instituições, sejam formais ou informais, afetam a tomada de decisões no nível individual. Portanto, diferentes visões e suposições embutidas e disseminadas pelas instituições se refletem em atitudes gerenciais.

De fato, Geletkanycz (1997) mostra empiricamente que a instituição, afeta a mentalidade executiva. Ele trabalha com a visão regulatória das instituições na sociedade, mas mesmo assim aponta a relação delas com as ações e modo de pensar dos indivíduos. Para esse autor, como membros de sociedades nacionais, os gerentes não apenas contribuem para a formulação coletiva de normas e pontos de vista, mas também experimentam pressões de reforço social que colocam suas suposições e preferências em nível individual em estreito alinhamento com as de sua sociedade (Geletkanycz, 1997).

Pelo espectro organizacional, embora a cultura corporativa possa ter o potencial de mitigar o impacto das diferenças dos distintos *backgrounds* institucionais, possivelmente a mitigação será realizada de maneira imperfeita (Kumar & Nti, 2004). A cultura organizacional pode até ajudar a alterar comportamentos, crenças e valores, mas tais mudanças não são consideradas significativas, já que não alteram as suposições fundamentais adquiridas nos anos formativos e nem as substituem. A principal razão é que os gerentes socializados em suas respectivas nacionalidades provavelmente mantêm quadros de referência distintos (Westwood & Posner, 1997; Neher & Miles, 2019).

Portanto, as instituições influenciam os processos psicológicos dos indivíduos. Nesse sentido, Bontempo et al. (1997) demonstraram que as instituições afetam os julgamentos de confiança e a calibração em negociações que geralmente envolvem alguma situação imprevisível quanto aos resultados em uma ou mais dimensões organizacionais.

A literatura sugere que a formação individual por meio das instituições influencia as orientações e valores subjacentes, bem como as cognições (Hofstede, 1980; Schwartz, 1992). Muitos dos padrões de pensar, perceber, sentir e agir são adquiridos na primeira infância porque, naquela época, a pessoa é mais suscetível à aprendizagem e à assimilação. Esses padrões são profundamente enraizados e,

depois de se estabelecerem dentro da mente de um indivíduo, é improvável que mudem substancialmente através de experiências subsequentes (Hofstede & Hofstede, 2005; Clahsen et al., 2019).

Ainda, a sociologia e os estudos antropológicos mostraram que a percepção e a aceitação do risco têm suas raízes em fatores sociais (Slovic et al., 1980). Desta forma, argumenta-se que a resposta aos riscos é motivada pela influência das instituições formais e informais transmitidas em cada sociedade.

A literatura sugere que um exame da percepção de risco deve considerar os efeitos associados aos *backgrounds* institucionais. A percepção de risco dos gerentes deve refletir valores, incorporados nesse *background*. Sugere-se que os gestores de diferentes *backgrounds* variem na medida em que analisam e percebem situações arriscadas (Arshad & Ibrahim, 2019).

Em relação aos riscos, por exemplo, Steensma, Marino, Weaver e Dickson (2000) demonstraram que a influência da situação arriscada tecnológica percebida na formação de alianças não parece ser universal – ao contrário, depende do *background* institucional. Albaity e Rahman (2012) mostraram que a formação institucional tem uma influência significativa na percepção do investidor. Slovic, Flynn e Layman (1991) demonstraram diferenças entre os diferentes *backgrounds* institucionais na percepção do risco de atividades que representam uma ameaça à saúde humana.

Weber e Hsee (1998) também observaram diferenças entre os *backgrounds* nacionais na percepção do risco nas opções financeiras. Marino et al. (2002) analisaram os dados de 1.070 empresas localizadas em seis países e encontraram fortes evidências de que o *background* institucional tem um impacto direto na tomada de riscos organizacionais. Os valores nacionais, por meio da percepção de risco influenciam a escolha entre joint ventures e subsidiárias integrais como modos de entrada no mercado externo (Makino & Nuepert, 2000) e o nível de participação acionária em joint ventures (Erramilli, 1996). Os resultados empíricos de Kraus et al. (2015) revelam o papel da diversidade de *background* nas percepções de risco em decisões de modo de entrada internacional. Portanto, afirma-se que a formação individual através das instituições formal e informal podem afetar a percepção de risco no processo internacional.

Tendo esses indícios, afirma-se, por fim, que os riscos são ligados ao *background* institucional, visto que as percepções que possuímos são moldadas

pelas instituições (Douglas & Wildavsky, 1982, Moyer & Song, 2019). O principal objetivo desse argumento, portanto, é definir e considerar a percepção de risco como uma variável antecessora – e mediadora - as decisões de internacionalização. Desta forma, as hipóteses gerais são:

Hipótese 1: *A instituição formal tem uma relação positiva com o risco percebido na internacionalização.*

Hipótese 2: *A instituição informal tem uma relação positiva com o risco percebido na internacionalização.*

A qualidade da instituição regulatória também é uma variável a ser relacionada com a percepção de risco. Um alto índice de qualidade no cumprimento de regras e sistemas jurídicos, somando a uma estabilidade governamental e transparência nas ações promulgadas por este governo, podem oferecer um suporte para uma percepção menos arriscada dos cenários que podem vir a ocorrer, uma vez que o alto índice de qualidade permite um conforto e confiança no aparato estatal.

Portanto, para a construção dessa hipótese, assumiu-se a natureza latente da variável qualidade da instituição regulatória. Essa variável é mensurada pelos mesmos itens que compõem a instituição formal, os quais são: Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Agente Regulatório, Estado de Direito e Controle da Corrupção.

Como as instituições regulatórias restringem e regulam o comportamento econômico, elas afetam o processamento de informações e a solução de problemas na tomada de decisões executivas. Por esse motivo, a qualidade dessas instituições desempenham um papel importante na redução da incerteza sobre o comportamento e permitem que os gestores assumam compromissos com certa segurança em suas decisões (Nielsen & Nielsen, 2013; Díaz-Fernández et al., 2019).

Em relação a estudos empíricos que apresentavam a relação da qualidade das instituições e a percepção de risco, estes mostraram que a qualidade percebida de instituições específicas influencia fortemente a percepção de risco. Abrindo a discussão com exemplos de qualidade de organizações e risco, para a tecnologia genética, a pesquisa mostra que os participantes que percebiam qualidade nas

empresas, bem como nos cientistas, perceberam menos riscos e mais benefícios em associação com essa tecnologia do que as pessoas que não percebiam qualidade (Siegrist, 1999, 2000). Nos domínios do descarte de resíduos nucleares ou perigosos e das fábricas de produtos químicos, vários estudos mostraram que a qualidade da organização tem uma forte influência na percepção de risco da tecnologia (Bassett et al., 1996; Jungermann et al., 1996; Groothuis & Miller, 1997; Siegrist et al., 2000).

Assim, os indivíduos que contam com um alto índice de qualidade na regulação realizada pelas autoridades (nos casos exemplificados pelas autoridades da organização) percebem menos riscos do que os indivíduos que não contam (Cvetkovich, 2013; Fryns, 2013; Greenberg & Williams, 1999, Siegrist, 2019). Por outro lado, a baixa qualidade pode trazer instabilidade econômica, falta de confiança e falta de suporte governamental, quando analisados em nível macrossocial, por exemplo. Por fim, a carência na qualidade da instituição regulatória fornece parâmetros para que a análise subjetiva do risco seja direcionada para o lado negativo (e.g. perdas). Por isso, uma hipótese específica que pode ser inferida é:

*Hipótese 1a: A qualidade da instituição regulatória tem uma relação negativa com a percepção de risco.*

Hofstede (2001) definiu a prevenção da incerteza como a extensão em que os indivíduos se sentem ameaçados pelos possíveis desconhecidos de uma situação incerta. Ainda, Hofstede e Hofstede (2001) explicaram que a prevenção da incerteza é a tolerância da sociedade pela incerteza e ambiguidade, cuja qual retrata até que ponto os membros de uma sociedade lidam com a situação desconfortável, minimizando o nível de incerteza.

Portanto, a prevenção da incerteza determina como indivíduos e organizações da sociedade reagem a um futuro desconhecido e, desta forma, sua capacidade de aceitar riscos. Sociedades com alta prevenção da incerteza se sentem mais ameaçadas por situações incertas ou ambíguas. Elas geralmente são avessas ao risco e tendem a fazer escolhas com resultados determinados, em vez de correr o risco de otimizar ganhos.

Estudos anteriores, como o de Lim (2013), examinaram os comportamentos exibidos por investidores individuais com base em seu nível de prevenção de

incertezas e na diferença entre pessoas com alta e baixa prevenção de incerteza na tomada de decisões financeiras. Drakos (2006) relatou impacto negativo da prevenção da incerteza no investimento. Em uma vertente similar, Lyke e Ho (2017) afirmaram que a incerteza pode levar os investidores a investir mais ou menos, dependendo de sua preferência em relação ao risco. Corroborando, Amirhosseini e Okere (2012) constataram que a prevenção da incerteza tem um impacto significativo nas decisões de investimento. E mais recentemente, Arshad e Ibrahim (2019) constataram que a prevenção da incerteza influenciava a percepção de risco dos investidores em investir no mercado de ações.

Analisando em nível grupal, a prevenção da incerteza que é considerada uma tendência a se sentir desconfortável com resultados incertos, difere entre diferentes nações e tais situações incertas são toleradas em maior ou menor grau. Portanto, as sociedades variam no grau em que são capazes de tolerar a ansiedade associada à decisões (Hofstede, 2001; Cuervo-Cazurra et al., 2019).

Hofstede (1984) afirmou que as sociedades de alta prevenção da incerteza incorporam estabilidade, previsibilidade, prevenção de riscos, resistência à mudança, sistemas de controle rigorosos e desconforto com futuros desconhecidos. As sociedades de baixa incerteza demonstram assumir riscos, tolerância à inovação e novas ideias, disposição para mudar e ajustar, facilitar o desconhecido e otimismo sobre o futuro. Sociedades com alta prevenção da incerteza acreditam que "o que é diferente é perigoso" (Hofstede, 2005) e tendem a assumir menos riscos. Consequentemente, para se defender da incerteza, as sociedades utilizam regras, procedimentos e práticas que restringem e tornam o comportamento mais previsível.

Como decisões que envolvem riscos geram altos níveis de incerteza nos resultados, os gestores precisam estar dispostos a enfrentar ambiguidade em situações estratégicas. Em sociedades (países) em que se abordam a incerteza como uma condição situacional habitual, os indivíduos estão mais dispostos a mergulhar em situações arriscadas. Isto pode ser considerado como resultado da formação individual neste ambiente, onde se cresce de acordo com as regulamentações das instituições.

Fato tal que foi verificado no estudo de Becker e Flanegin (2010), no qual examinaram estudantes nos Estados Unidos e na Austrália – sociedade de baixa e alta prevenção da incerteza, respectivamente. Seus resultados empíricos indicaram que os estudantes australianos tiveram maior prevenção de incertezas do que os

americanos, o que era esperado pela literatura, implicando que eles são possivelmente menos capazes de lidar e aceitar situações ambíguas.

Crossland e Hambrick (2011) desenvolveram um estudo empírico onde se verificou a disposição de assumir riscos por gestores. Constataram que, nessa sociedade (país) que aceita a incerteza, os gestores estão mais dispostos a assumir riscos do que os gestores das sociedades que evitam a incerteza. Em países de primeiro mundo, conforme a pesquisa “*Compare Countries*” de Hofstede (2020), a aceitação a resultados incertos tem uma alta taxa enquanto em países de terceiro mundo a taxa de aceitação a decisões que envolvam resultados incertos é menor.

Traduzindo para o nível organizacional, a prevenção da incerteza se expressa em preferências por mecanismos como procedimentos operacionais, regras e regulamentos, construindo um sistema de alta formalização e hierarquia com o intuito de responder a incerteza do ambiente. Desta forma, pode-se afirmar que indivíduos e organizações dentro de um país caracterizado por um baixo grau de prevenção da incerteza correm riscos mais facilmente (Hofstede, 1983).

Risco e incerteza são conceitos intimamente relacionados. Marino et al. (2002) demonstram uma ligação negativa entre a percepção de riscos organizacionais e o nível de prevenção da incerteza na sociedade. Griffin, Li, Yue e Zhao (2009) encontraram evidências consistentes com a hipótese de que os gestores em países onde a prevenção da incerteza é alta correm menos riscos do que os gerentes nos países onde é baixa. Além disso, os resultados de outros estudos reafirmam que a prevenção da incerteza e o conceito de risco estão intimamente relacionados, e as sociedades com altos índices de prevenção da incerteza tentam evitar situações arriscadas (Money & Crofts, 2003; Chakraborty, Lala, & Warren, 2003; Zhang et al., 2019).

O risco percebido aumenta com maiores níveis de incerteza e/ou a chance de grandes riscos associados a consequências negativas (Downling & Staelin, 1994; Mitchell, 1999; Campbell & Goodstein, 2001; Ortlinghaus et al., 2019). Estudos anteriores também estabelecem que indivíduos de culturas de alta prevenção da incerteza temem o desconhecido e tendem a não tolerar riscos (Hofstede, 1984). Thomas e Mueller (2000) também estudaram a relação do risco e o ambiente em que o gestor foi criado. Constataram que os gestores de sociedades que aceitam incertezas estarão mais dispostos a assumir os riscos inerentes as decisões organizacionais do que os gestores de sociedades que evitam a incerteza. Pode-se,



então, concluir que os gestores de países caracterizados por um alto grau de prevenção da incerteza percebem mais riscos (maiores níveis) do que aqueles de países caracterizados por um baixo grau de prevenção da incerteza. Assim, outra hipótese específica enuncia que:

*Hipótese 2a: A prevenção de incerteza (uncertainty avoidance) tem uma relação positiva com a percepção de risco.*

As opiniões e os pressupostos inerentes à formação do indivíduo refletem-se nas atitudes dos principais membros organizacionais (Mueller & Thomas, 2001; Bogatyvera et al., 2019). Sendo assim, em qualquer comportamento ou atitude que um gestor apresenta, há traços do *background* institucional que ele carrega, isto é, o *background* formado pelas instituições formal e informal.

Mitchell et al. (2004) postulam que os costumes socialmente adquiridos desempenham um papel fundamental na explicação de como as organizações, a quais são representadas pelos indivíduos, avaliam, percebem e exploram as situações e oportunidades organizacionais. Carpenter (2002) apontou em seu estudo que as diferentes conclusões acerca da influência do gestor no desempenho organizacional poderiam estar relacionadas à falta de uma variável mediadora nessa relação indivíduo-desempenho. Ainda, Nielsen e Nielsen (2013) reafirmaram em seu estudo essa necessidade de uma variável mediadora, que pudesse, portanto, auxiliar na relação de independência e dependência das demais variáveis. Eduardsen e Marinova (2020) ressaltaram em sua revisão a relevância da utilização de fatores moderadores que influenciam a relação risco-internacionalização, assim como a carência de estudos que utilizem e mensurem corretamente a variável mediadora, nesse caso, a percepção de risco.

Como todos os processos da empresa, o processo de internacionalização é acompanhado por muitos riscos. Se uma empresa decide participar do processo de internacionalização, é necessário perceber que a entrada no mercado externo pode significar riscos específicos (Kubíckova & Touvolá, 2013). Argumenta-se que a percepção de risco dos decisores nem sempre está de acordo com as medidas de risco "objetivas" (Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov, 2015), e que os decisores atuam de acordo com suas percepções (Narayanan, Zane & Kemmerer, 2011; Steinbach et al., 2019). Assim, embora muitas dessas medidas de risco



objetivas sejam úteis, são necessárias medidas subjetivas de risco, como a percepção de risco, para tentar examinar e explicar o comportamento gerencial (Eduardsen & Marinova, 2020).

Assim, ao examinar a variável percepção de risco, pode ser possível entender por que os gestores e, conseqüentemente, suas organizações se comportam perante as situações (Baird & Thomas, 1985; Sax & Andersen, 2019). Quintal, Lee e Soutar (2010) também documentaram que o risco percebido teve um impacto no comportamento organizacional. Bailey e Kinerson (2005) também são da opinião de que existe uma forte relação entre risco percebido e envolvimento da organização nas operações.

Portanto, o risco envolvido nos processos organizacionais e, mais importante, a forma como os gestores os percebem é determinante se uma organização irá se envolver em quais operações internacionais e em que medida (Eduardsen & Marinova, 2016). As decisões também dependem da avaliação dos riscos dos gestores sobre as condições ambientais (Crick & Chaudry, 2013). Deste modo:

*Hipótese 3: A percepção de risco do gestor tem uma relação negativa com a internacionalização.*

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados como base para a consecução dos objetivos da pesquisa. Reforça-se que, a metodologia tem como objetivo “o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa” (Martins & Theóphilo, 2009, p.37).

Desta maneira, os métodos aqui descritos foram o caminho utilizado para a satisfação do problema e objetivos de pesquisa. Foram coletados os dados por meio de questionários da amostra da população de gestores de PMEs que residem no Brasil, na Dinamarca e na Argentina.

No que tange a coleta de dados primária, os questionários foram analisados e validados por especialistas, bem como seus construtos reflexivos passaram pela Análise Fatorial e Alfa de Cronbach para estimar a confiabilidade deste questionário. Um pré-teste também foi efetuado, para consolidação, então, do instrumento.

Dados secundários coletados pelo *World Bank Group (Worldwide Governance Indicators – WGI)* e *Hofstede Insights* foram também utilizados para a construção deste estudo. De posse de todos os dados necessários, a análise estatística final foi realizada por meio do pacote de estatística R 3.6.2. O estudo foi guiado pelo exame das relações multiníveis, utilizando a estimação PLS.

Os componentes que fundamentam e solidificam a metodologia e que serão abordados de maneira mais detalhada a seguir são: a delimitação e design da pesquisa, categoria de análise, delineamento da pesquisa, a população a ser recorrida e as técnicas de coleta e análise, bem como a validação do instrumento e a validade e confiabilidade do presente estudo.

##### 4.1. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Alinhado ao problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, ao referencial teórico apresentado, e do diálogo entre os constructos, apresenta-se a descrição do delineamento da pesquisa.

Devido a relação das variáveis do problema em questão, a problemática foi desenhada em uma abordagem quantitativa. Essa abordagem é direcionada, portanto, a explicar relações entre variáveis pelo exame de variações. Permite-se ao

pesquisador extrapolar a partir dos dados, com o intuito de desenvolver uma explicação mais geral do fenômeno (Babbie, 2003).

Desse modo, a presente proposta teve como objetivo geral estabelecer relações entre variáveis, sendo classificada aqui como pesquisa com propósito descritivo. Procura-se descrever as relações entre diferentes categorias de análise (Babbie, 2003), no estudo aqui presente entre as variáveis dependente, mediadora, independente e controle. Assim, além de descrever as características de determinada população, identificou a possível relação, consequências e grau de associação entre as variáveis pertencentes ao modelo de estudo.

No tocante à coleta de dados, foram utilizados dados primários provenientes da operacionalização das variáveis por meio de escalas já estabelecidas na literatura. Para o levantamento quantitativo, foi escolhido o método de pesquisa *survey* onde foram enviados questionários auto-administráveis para os respondentes dos três países (Brasil, Dinamarca e Argentina) que compõem a amostra desta pesquisa.

As análises estatísticas foram realizadas com o auxílio do software R 3.6.2, aplicando as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, bem como a análise das relações multiníveis. As análises verificaram e mensuraram a relação de causalidade entre as variáveis, tal qual a estimação do modelo.

O método escolhido se mostrou alinhado à problemática, uma vez que o foco do estudo é sobre a causalidade e sobre o que o fenômeno se revela (Babbie, 2003). O entendimento de pesquisa está vinculado à questão epistemológica e ontológica, a partir da qual se pressupõe uma natureza positivista da realidade e da possibilidade de conhecimento.

Diante disso e definido o propósito da pesquisa (descritivo), natureza quantitativa e corte transversal, aponta-se o delineamento do estudo em termos de estratégia de pesquisa que foi utilizada.

#### 4.2. CATEGORIA DE ANÁLISE

Expõem-se nesta seção as definições constitutivas e operacionais das variáveis que compõem este estudo. A esse respeito, Selltiz et al. (1987) ponderam que a definição dos termos e variáveis auxiliam na compreensão e fornecem clareza

a estes. Ainda segundo os autores, é essencial definir os termos para que não haja interpretações inadequadas (Selltiz et al., 1987).

A definição constitutiva é aquela que “define palavras com outras palavras” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 34). Para Carraher (2003), as definições conceituais referem-se ao significado do termo enquanto representação dos conceitos.

Por outro lado, complementando, a operacional é a qual elucida “um construto ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 34). Referem-se aos procedimentos adotados para avaliar e testar ideias na realidade (Carraher, 2003).

Ressalta-se que as definições constitutivas proporcionam o esclarecimento das lentes teóricas adotadas, enquanto as operacionais têm o objetivo de permitir a avaliação da coerência entre problema, referencial teórico e métodos.

#### 4.2.1. Definição Constitutiva e Operacional

As variáveis a serem definidas constitutivamente e operacionalmente são as instituições formal e informal, a percepção do risco e a internacionalização, bem como outros constructos relevantes (variáveis de controle) serão definidos – idade e tamanho da organização.

##### a) Instituição formal

**DC:** As instituições formais representam estruturas de regras e padrões codificados e explícitos que moldam a interação entre os membros da sociedade (North, 1990). Eles promovem a ordem e a estabilidade, fornecendo diretrizes comportamentais autorizadas e permitindo a formação de expectativas em relação ao comportamento (Scott, 2013).

**DO:** Para mensurar a variável latente instituição formal de cada país, as informações foram coletadas por meio de dados secundários. Esses dados foram extraídos do relatório do *World Bank Group (Worldwide Governance Indicators 2018 – WGI)*. Os dados retirados são provenientes dos indicadores sobre a Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Agente

Regulatório, Estado de Direito e Controle da Corrupção; sendo que os valores estavam previamente calculados.

QUADRO 2 – INDICADORES DA INSTITUIÇÃO FORMAL DOS GESTORES

Instituição formal	Base de dados
Estabilidade Política e Ausência de Violência/ Terrorismo	<i>Worlwide Governance Indicators 2018</i>
Eficácia do Governo	<i>Worlwide Governance Indicators 2018</i>
Agente Regulatório	<i>Worlwide Governance Indicators 2018</i>
Estado de Direito	<i>Worlwide Governance Indicators 2018</i>
Controle da Corrupção	<i>Worlwide Governance Indicators 2018</i>

Fonte: A autora (2020)

#### b) Instituição Informal

**DC:** As instituições informais consistem em normas tácitas, convenções e valores que moldam a interação social (North, 1990). São sistemas duradouros de significados compartilhados e entendimentos coletivos que, embora não sejam codificados em regras e padrões documentados, refletem uma realidade socialmente construída que molda a coesão e a coordenação entre os indivíduos de uma sociedade (Scott, 2013).

**DO:** A variável latente foi operacionalizada pela coleta de dados secundários. Os valores, já calculados na base, dos índices de distância de poder, individualismo, masculinidade, prevenção de incerteza, orientação a longo prazo e indulgência foram retirados do relatório do *Hofstede Insights*, armazenados juntos com os demais dados das outras variáveis do estudo – respeitando os valores para cada país - e submetidos aos procedimentos estatísticos posteriormente.

QUADRO 3 – INDICADORES DA INSTITUIÇÃO INFORMAL DOS GESTORES

Instituição Informal	Base de dados
Distância De Poder	<i>Hofstede Insights</i>
Individualismo	<i>Hofstede Insights</i>
Masculinidade	<i>Hofstede Insights</i>
Prevenção de Incerteza	<i>Hofstede Insights</i>
Orientação A Longo Prazo	<i>Hofstede Insights</i>
Indulgência	<i>Hofstede Insights</i>

Fonte: A autora (2020)

c) Percepção do risco

**DC:** A percepção do risco é definida como a avaliação de quão arriscada uma situação é pelo gestor, ou seja, avaliação do nível de risco inerente a uma situação (Acedo & Florin, 2006; Acedo & Jones, 2007), podendo levar esses gestores a negarem a incerteza, e superestimar ou subestimar os riscos (Sitkin & Pablo, 1992).

**DO:** A variável foi medida por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (Discordo Fortemente; Mais Discordo do que Concordo; Não concordo nem discordo; Mais concordo do que discordo; Concordo fortemente) em que os gestores foram convidados a indicar a sua percepção do risco global. O questionário utilizado foi adaptado do estudo Acedo e Gálan (2011) e Costa (2011), e traduzido para o português, dinamarquês e espanhol. Ademais, inclui-se três afirmações com opções em seus extremos (cinco pontos separando cada extremo um do outro) para complementar a mensuração da percepção de risco global com base nos questionários de Wong (2005) e Chen, Zhang e Hu (2015).

QUADRO 4 – AFIRMAÇÕES SOBRE A PERCEPÇÃO DO RISCO PELO GESTOR

Afirmação	Escala
<p>Sobre como você encara o risco nas decisões organizacionais:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu geralmente percebo o risco como um desafio para um ganho maior.</li> <li>2. Os produtos vendidos em novos mercados implicam em alto risco.</li> <li>3. Os novos mercados são uma oportunidade importante para a minha empresa.</li> <li>4. A entrada em novos mercados é uma coisa positiva na minha empresa.</li> <li>5. Os produtos e minha empresa tem uma alta probabilidade de sucesso em novos mercados.</li> <li>6. Eu concordo em assumir riscos nas decisões de internacionalização.</li> <li>7. Eu me sinto confortável desenvolvendo projetos arriscados.</li> <li>8. Eu prefiro caminhos já testados, mesmo que novas coisas possam eventualmente produzir melhores resultados.</li> <li>9. Eu me sinto seguro para tomar decisões quando tenho todas as informações.</li> <li>10. Eu tento coisas novas, embora algumas possam dar errado.</li> </ol>	Likert
<p>Sobre o que você pensa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando tenho que tomar decisão cujas consequências</li> </ol>	1. adoto uma postura cautelosa...

são difíceis de prever, eu usualmente...	5. adoto uma postura agressiva...
2. Eu julgo que, de uma forma geral, internacionalização é uma atividade que apresenta...	1. poucos riscos 5. muitos riscos
3. Eu julgo que, de uma forma geral, internacionalização é uma atividade que apresenta...	1. mais ameaças do que oportunidades 5. mais oportunidades do que ameaças

**Fonte:** A autora (2020)

#### d) Internacionalização

**DC:** A internacionalização é definida constitutivamente como “o processo em que as firmas tornam-se integradas às atividades econômicas internacionais” (Acedo, 2003, p. 41), no que tange, especificamente, a proporção de vendas internacionais quando comparadas ao total de vendas (Hsu & Boggs, 2003; Acedo & Florin, 2006), e o número de países em que foi vendido seus produtos.

**DO:** O constructo foi operacionalizado por meio de perguntas formuladas com base no questionário de Acedo e Gálan (2011), traduzidas para o português, dinamarquês e espanhol. Algumas outras questões como o modo de entrada no mercado internacional, o ano em que começou o comércio exterior, quais os continentes que possuem uma relação comercial com essa organização e se o faturamento internacional aumentou ou diminuiu quando comparado 2018 a 2017, bem como essa porcentagem, também foram realizadas. Entretanto, elas serviram como questionamentos complementares e não foram utilizadas para mensurar a variável internacionalização.

QUADRO 5 – QUESTÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Questão	Escala
1. Em quantos países – além do mercado doméstico – os produtos da empresa foram vendidos em 2018?	Aberta
2. Qual o volume aproximado de vendas internacionais em relação às vendas totais da empresa em 2018?	Aberta

**Fonte:** A autora (2020)



#### 4.2.2. Outras definições relevantes: Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis de Controle

Uma vez que vários outros fatores podem afetar o desenvolvimento da internacionalização, a presente tese utiliza duas variáveis de controle: idade e tamanho da organização:

##### e) Outra definição relevante: Idade da organização

**DC:** A idade da organização é definida como o período desde que houve o primeiro atendimento/contato com a parte interessada em realizar negócios. Espera-se que essa variável de controle apresente uma relação negativa com a variável independente (e.g. Acedo & Florin, 2006).

**DO:** A idade organizacional será mensurada pelo número de anos que a organização está operando no mercado. Para tal, uma pergunta aberta com o questionamento do período foi inserida no questionário.

##### f) Outra definição relevante: Tamanho organizacional

**DC:** O tamanho organizacional é definido como o porte organizacional, e, nesse caso em específico, pelo número de funcionários dessa organização. Acredita-se que essa variável apresenta uma relação positiva com a internacionalização (e.g. Acedo & Jones, 2007; Acedo & Casillas, 2011).

**DO:** Essa variável foi operacionalizada por meio de uma questão de múltipla escolha, com as opções de menos de 10 funcionários, entre 10 e 49 funcionários, entre 50 e 249 funcionários e acima de 250 funcionários (Acedo & Jones, 2007). A categorização sugerida pode ser considerada uma limitação do uso dessa escala em particular, devido a sua natureza discriminante.

Definidos constitutivamente e operacionalmente os termos que foram abrangidos por este estudo, a próxima seção tratará do delineamento da pesquisa.

#### 4.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa, de acordo com Creswell (2010), determina a maneira com que os dados serão coletados e analisados. Ademais, a estratégia de pesquisa está relacionada ao tipo de questão e objetivos que direcionam o estudo.

Portanto, com a problemática de validar a existência da relação entre as instituições formal e informal com a percepção de risco, afetando, assim, a decisão de internacionalização da organização, a estratégia de pesquisa escolhida em coerência com o fenômeno foi a *survey*. Tem como propósito compreender a relação entre as variáveis, sustentando um modelo multinível *cross-country* de grau do risco percebido.

A *survey* foi operacionalizada por meio de um questionário estruturado com escalas validadas por estudos anteriores e dirigido a gestores de PMEs atuantes em organizações localizadas no Brasil, Dinamarca e Argentina. As organizações selecionadas nos três países são do setor alimentício, especificamente no ramo de grãos. No Brasil, a liderança de suas exportações reside nos grãos, representando 12% sob o total, já na Dinamarca a exportação representa 4%, enquanto a Argentina apresenta um valor de 7% de suas exportações (OEC, 2019). Além disso, somente os gestores que já trabalhavam nas organizações quando estas iniciaram seu processo de internacionalização foram incluídos na amostra final, como critério de seleção de gestores.

Anterior a aplicação, por questão de contexto, as escalas foram expostas ao julgamento de pesquisadores e especialistas da área de formação de indivíduos, risco, e/ou internacionalização do grupo do *International Business Center da Aalborg University* - Dinamarca. Durante esse processo, o *pool* de itens foi refinado, alguns itens acerca da internacionalização e informação individual do respondente foram reformulados e acrescidos.

Como próxima ação, posterior a validação de face e de conteúdo, a pesquisadora coletou seis conjuntos de dados, sendo dois em português, dois em dinamarquês e dois em espanhol, e foram aplicadas técnicas estatísticas multivariadas (Churchill, 1979; MacKenzie et al., 2011). Tais procedimentos têm

propriedades psicométricas e visam assegurar que a nova proposta seja moldada e estruturada apropriadamente ao construto que está sendo medido, além de garantir que seja confiável e válido (Churchill, 1979; Lee & Hooley, 2005).

Após esse cuidado com a escala utilizada, a pesquisa foi conduzida alinhada a critérios e parâmetros quantitativos. Pré-testes com 3 gestores representantes de cada nação foram operacionalizados, assim como análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. Esses procedimentos serão descritos e detalhados na seção 4.6.

A fim de complementar a coleta de dados da presente problemática, também foram utilizados dados secundários. Esses dados foram extraídos do relatório do *World Bank Group (Worldwide Governance Indicators 2018 – WGI)* e *Hofstede Insights*, alimentando, assim, o banco de dados para os subsequentes procedimentos estatísticos.

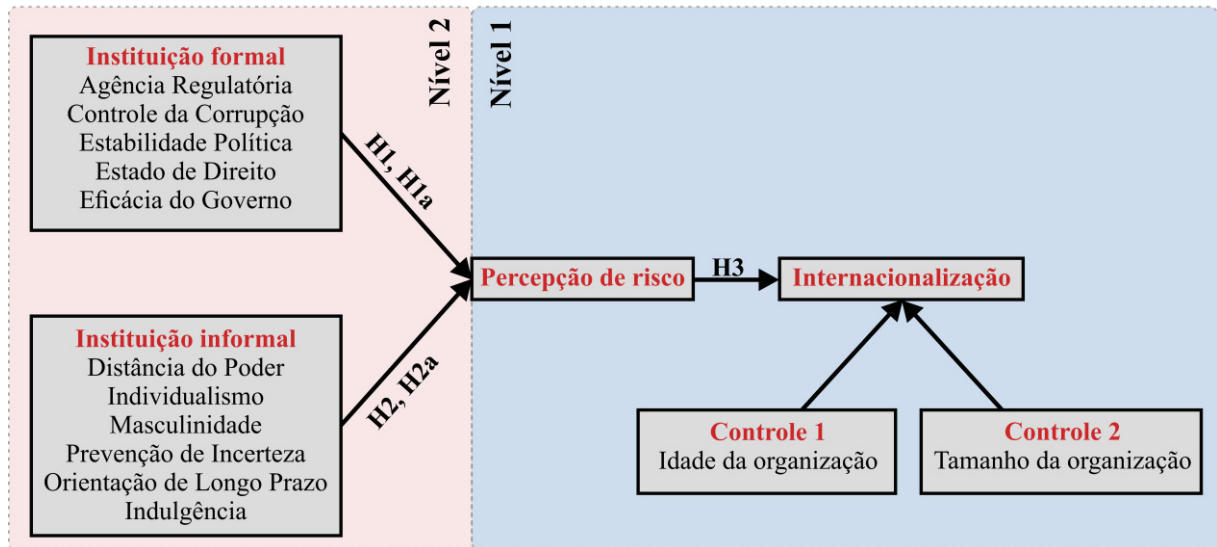
Necessita-se, por consequência, de uma descrição e discussão quantitativa do fenômeno. A análise dos dados estatisticamente é empregada devido:

(...) a ser um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (Creswell, 2010, p. 26).

Especificamente, os procedimentos estatísticos para fins de análise que foram seguidos nesta tese são discriminados e aprofundados na seção 4.7. O modelo multinível proposto a esta investigação está representado novamente na Figura 2. Este modelo possui quatro tipos de variáveis: a independente, dependente, mediadora e de controle.

A variável considerada como independente tem o poder de influenciar outra variável. Por sua vez, a variável dependente sofre mudanças de acordo com a influenciadora. E a variável mediadora, quando existente na relação, ajuda a esclarecer esta relação, se posicionando no meio desta e ampliando ou diminuindo os efeitos (Babbie, 2003). E, por fim, a variável de controle é um fator que o investigador elimina de maneira proposital em uma pesquisa, a fim de impedir que produza interferência na análise da relação entre as variáveis independente e dependente. Possui importante atribuição na investigação de situações complexas, quando se conhece que um resultado não tem somente uma causa, mas está sujeito a sofrer influência de diversos fatores (Babbie, 2003).

FIGURA 2 – MODELO PROPOSTO DA RELAÇÃO



Fonte: A autora (2020)

Assim, como pode se observar nesta relação proposta, as instituições formal e informal são as variáveis independentes de nível 2, mediadas pela percepção do risco a qual pertence ao nível 1. Em última instância no modelo, a internacionalização, que também é uma variável de nível 1 sofre todo o impacto as variáveis anteriores, figurando-se como variável dependente. As variáveis de controle foram personificadas pelos anos de existência e tamanho da organização.

#### 4.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, de acordo com Kerlinger (1980, p. 90) “é o conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração”, ou ainda, é definida por elementos que compartilham um conjunto de características comuns (Hair et al., 2009). Assim, a população escolhida para o estudo desta pesquisa foram os gestores de PMEs que internacionalizavam, de alguma forma, seus produtos. O setor selecionado foi o alimentício, já que os grãos apareciam como um dos produtos mais exportados nos 3 países.

Escolheu-se essa população alvo tendo em vista a operacionalização e uma correta investigação da relação das instituições formal e informal com a percepção de risco e internacionalização. Conforme discutido anteriormente, as instituições moldam a mentalidade dos gestores, conduzindo-os a diferentes interpretações do ambiente e escolhas estratégicas. O *background* individual resultante da formação

peçoal por meio das instituições é, ainda, considerado imutável e enraizado em qualquer comportamento e decisão do indivíduo. O estudo *cross-country* foi, então, selecionado já que o *background* dos indivíduos dos países selecionados é distinto entre si, acarretando em dessemelhantes percepções de risco e internacionalizações.

Para descobrir como o indivíduo pode influenciar a decisão de “internacionalizar-se”, vários estudos foram realizados sobre as atitudes e percepções do gestor sobre o processo de internacionalização (Freeman & Cavusgil, 2007; Sommer, 2010), as dimensões cognitivas envolvidas no processo (Sommer, 2010) e como as características do tomador de decisão estão relacionadas ao processo estratégico de tomada de decisão (Francioni et al., 2016). Mesmo assim, “o papel da cognição gerencial na avaliação de ambientes estrangeiros e na determinação de decisões de internacionalização permanece pouco explorado e pouco compreendido” (Mitland & Sammaritano, 2015, p. 733). Desta forma, justifica-se a escolha de um estudo *cross-country* para explorar a relação do gestor com a internacionalização utilizando um traço individual mais duradouro do que a idade, por exemplo, e comparando-o em meio a diferentes formações institucionais – verificando o real impacto das instituições de cada país em seus nativos.

A unidade de amostragem neste estudo foi individual. Ela é definida como uma parte da população, válida e representativa desta (Kerlinger, 1980). Inicialmente, a amostra tinha como natureza probabilística, onde todos os elementos da população usufruem da mesma probabilidade de integrar a amostra (Hair et al., 2009), utilizando o número da população de gestores de PMEs (CEO, diretor, gestor, responsável pela organização).

Todavia, apesar da tentativa da pesquisadora em preservar a natureza da amostra, a aderência da amostra selecionada probabilisticamente não foi alta, a forçando a adotar outras estratégias de coleta de dados que são descritas na seção a seguir, tornando a amostra não probabilística. A amostra final é composta por 184 respostas de gestores brasileiros, 159 respostas dinamarquesas e 85 questionários coletados na Argentina.

O Brasil, a Dinamarca e a Argentina foram escolhidas para a pesquisa visto sua representatividade econômica em atividade internacionais e suas peculiaridades culturais. A Dinamarca era a 38º maior economia de exportação do mundo e na economia mais complexa 19º acordo com o Índice de Complexidade

Econômico (ICE) em 2017, última atualização dos dados pela OEC. Embora pertencentes a América Latina, o Brasil e a Argentina apresentam tendências econômicas distintas. O Brasil era a 22º maior economia de exportação do mundo e na economia mais complexa 37º acordo com o Índice de Complexidade Econômico (ICE) em 2017. Já a Argentina era a 45º maior economia de exportação do mundo e na economia mais complexa 50º acordo com o Índice de Complexidade Econômico (ICE) em 2017.

No aspecto social, a sociedade dinamarquesa caracteriza-se por ter valores como a solidariedade, a confiança entre as pessoas e a igualdade arraigados. Tais valores a tornam o segundo país do mundo mais feliz, segundo o *World Happiness Report* 2019. Já os países Latino Americanos possuem um histórico econômico e social composto por crises econômicas, herança de corrupção, falta de transparência e instabilidade políticas, resultando no trigésimo segundo lugar e quadragésimo sétimo lugar ocupados no ranking pelo Brasil e pela Argentina, respectivamente. Assim, mesmo pertencentes ao mesmo continente e próximos geograficamente, preserva-se a variabilidade na formação do indivíduo em seus anos formativos pelas instituições nacionais.

#### 4.5. TÉCNICAS DE COLETA

Os dados são, de acordo com Hair et al. (2009), “informações registradas com a intenção de representar fatos”. Estes, ainda, podem ser caracterizados como primários ou secundários, dependendo de sua fonte. Os dados do primeiro grupo são coletados ou produzidos pelo próprio pesquisador, enquanto os dados secundários, são aqueles que já foram coletados para outro fim e estão disponíveis em alguma base de dados (Malhotra, 2012).

Em uma pesquisa *survey*, a coleta de dados primários pode ser realizada por meio de entrevistas pessoais, questionários ou ligações telefônicas (Hair et al., 2009). As técnicas de coleta e análise de dados, portanto, escolhidas pertencem à lógica objetivista da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários padronizados auto-administráveis, encaminhados via correio eletrônico e que foram disponibilizados na plataforma interativa *Qualtrics*. As escalas foram traduzidas para o português, dinamarquês e espanhol quando o instrumento original foi elaborado na

língua inglesa. Devido a preocupação com a validação do questionário, as traduções realizadas contaram com, no mínimo, dois nativos da língua para a qual a tradução estava sendo realizada, além da tradução reversa. Após esse procedimento, uma cópia do questionário em dinamarquês passou pelo comitê de ética da *Aalborg University*, e o prosseguimento no estudo foi autorizado. Baseados nos questionários Wong (2005), Chen; Zhang; Hu (2015), Costa (2011), Acedo e Gálan (2011), Maccrimmon e Werung (1990) e Acedo (2003), o link do questionário final hospedado na plataforma interativa *Qualtrics* foi enviado no final do ano de 2018 e início do ano de 2019 para a amostra do Brasil, da Dinamarca e da Argentina.

Para a coleta de dados, algumas estratégias foram adotadas. Primeiramente, foi enviado o *link* para o questionário online à 315, 226 e 189 gestores responsáveis por organizações brasileiras, dinamarquesas e argentinas, respectivamente, escolhidos aleatoriamente do banco de dados disponibilizados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, Bisnode e Puerto Iguazú – Centro de Soporte. Como a taxa de retorno foi baixa na amostra do Brasil e da Argentina, após 15 dias do primeiro disparo de e-mails, foi reforçado novamente o pedido de auxílio à pesquisa a todas as amostras. Embora a participação dos gestores dinamarqueses não ter sido baixa, ela também não foi totalmente satisfatória, o que justificou o reforço inicial.

Ainda com o intuito de aumentar a taxa de retorno, já que ela continuou baixa nos países Latino Americanos, foram realizadas ligações aos gestores pertencentes a amostra. Ligou-se também para os gestores dinamarqueses, com o auxílio de uma pessoa fluente no dinamarquês, no intuito de conseguir algumas respostas a mais. Nas conversas telefônicas, foi reforçado o pedido de colaboração com o próprio gestor ou com o atendente da ligação – em casos em que não era possível contatar o gestor – confirmado o endereço eletrônico de contato, e encaminhado novamente o e-mail com o link para o questionário online.

Apesar desses esforços, a taxa de retorno manteve-se aquém do esperado. Por este motivo, foi encaminhado o e-mail com o link do questionário a toda a população dos três países, mais de 3.000 e-mails. Como na primeira rodada, reforçou-se este e-mail após o período de 15 dias.

Ao todo, foram coletados 203 questionários brasileiros, 172 dinamarqueses e 101 argentinos. Entretanto, ao diagnosticar as respostas e constatar dados perdidos, isto é, informações não disponíveis pela ausência de respostas de uma ou



mais questões pertencentes a pesquisa (Hair et al., 2009), optou-se por invalidar 30 questionários. O mesmo procedimento foi adotado com respostas aleatórias e que não representavam a realidade, excluindo mais 18 questionários. Retirados esses questionários que poderiam prejudicar a análise final, participaram da pesquisa 184, 159 e 85 gestores das organizações, respectivamente, do Brasil, Dinamarca e Argentina, os quais responderam o questionário em sua totalidade.

Por fim, com o intuito de coletar os dados sobre as instituições formal e informal, foi realizada uma coleta de dados secundários. Esses dados foram extraídos do relatório do *World Bank Group (Worldwide Governance Indicators 2018 – WGI)* e *Hofstede Insights*, referentes aos indicadores de Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Agente Regulatório, Estado de Direito e Controle da Corrupção; e Distância de Poder, Individualismo, Masculinidade, Prevenção de Incerteza, Orientação à Longo Prazo e Indulgência; nessa ordem.

#### 4.5.1. Instrumento de coleta de dados

O instrumento foi estruturado e dividido em cinco blocos. O primeiro bloco trata da percepção geral, já o segundo se refere a percepção de risco individual, o terceiro sobre a atividade internacional, o quarto sobre a caracterização da amostra e o último é referente aos dados da organização. Embora os respondentes sejam questionados sobre questões pessoais, nenhum será identificado para proteger a privacidade e prevenir possíveis e quaisquer implicações.

O questionário foi composto com questões fechadas de múltipla escolha, abertas, e questões com escala do tipo Likert de cinco pontos (Discordo Fortemente; Mais Discordo do que Concordo; Não concordo nem discordo; Mais concordo do que discordo; Concordo fortemente). Os questionários foram escolhidos pois não necessitam da presença do pesquisador para serem respondidos, economizando tempo e dinheiro para locomoção (Hair et al., 2009).

Na construção do instrumento foram utilizados vinte e três questionamentos divididos entre cinco blocos pré-estabelecidos. O primeiro bloco conta com um questionamento com 3 afirmações, com opções diferentes em cada extremidade, e que representam a postura e percepção sobre risco geral do respondente. O segundo bloco possui uma questão com 10 itens. Refere-se à percepção do risco,

representado por 1 pergunta do tipo Likert de 5 pontos, onde há a variância entre discordo fortemente a concordo fortemente com o enunciado proposto. O terceiro bloco abrange 7 questões acerca da internacionalização da organização, construídas questões de múltipla escolha e abertas. O quarto bloco é composto por 8 questionamentos, que se pautam no perfil do gestor, utilizando questões de múltipla escolha e abertas. Duas questões são acrescidas a esse bloco, se o gestor respondente já tiver atuado no cargo de gestão em mais de um país. E, por fim, o último bloco apresenta 4 questões relativas ao detalhamento da organização, também com questões de múltipla escolha e abertas.

As questões relativas à caracterização do gestor e da organização estão localizadas no final do questionário a fim de evitar possíveis vieses ocasionados pelo cansaço ou pressa do respondente. Destarte, busca diminuir ou extinguir respostas aleatórias, já que as questões específicas se encontram no início do instrumento (Chagas, 2000).

Para Hair et al. (2009) é essencial para uma escala passar por validações e pré-testes antes da aplicação do instrumento para a amostra final. O instrumento de coleta, portanto, antes de aplicado, foi validado por 8 especialistas, doutores em Administração, com expertise na formação de indivíduos, risco, e/ou internacionalização, para verificar a compatibilidade com o objetivo do estudo e garantir consistência aos resultados deste, além da clareza e completude.

Após a validação deste, pré-testes com 3 gestores representantes de cada nação e atuantes no território nacional foram realizados. A escolha da amostra do pré-teste foi não probabilística por critério de acessibilidade (Creswell, 2010). O pré-teste serviu, então, para verificar o entendimento de terceiros em questões de questionários, e sanar possíveis falhas (Hair et al. 2009).

Com o intuito de esclarecer e detalhar especificamente os procedimentos metodológicos que envolvem o instrumento, a próxima seção tratará sobre as etapas recorridas para a validação deste.

#### 4.6. VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Para serem utilizados, as várias afirmações e questões dos questionários de Wong (2005), Chen; Zhang; Hu (2015), Costa (2011), Acedo e Gálan (2011), Maccrimmon e Werung (1990) e Acedo (2003) foram submetidos a um processo de

tradução. Tratava-se de questões sobre a percepção de risco, a internacionalização da organização, dados pessoais dos gestores, como a formação acadêmica, e dados referentes a organização.

Em um primeiro momento, as questões foram traduzidas da língua inglesa para o português, dinamarquês e espanhol e foram retraduzidas a fim de verificar alguma interpretação divergente do sentido proposto de cada afirmação ou questão. Posterior a este procedimento, foi realizado o processo de adaptação por meio de mais duas etapas, isto é, a validação do conteúdo por pesquisadores da área e um pré-teste realizado em alguns integrantes selecionados da população.

O questionário, então, estruturado foi enviado a oito pesquisadores da área de formação de indivíduos, risco, e/ou internacionalização do grupo do *International Business Center da Aalborg University* - Dinamarca, doutores em Administração, para avaliar o instrumento. Eles foram os responsáveis por analisar e julgar se as sentenças que o compõem eram representativas e estavam alinhadas aos constructos abrangidos neste estudo. Como já mencionado, algumas das questões utilizadas no instrumento final foram retiradas de questionários desenvolvidos originalmente na língua inglesa e necessitaram de tradução. Nesse sentido, a validação pelos especialistas também pode auxiliar na comprovação de adequação e validade deste questionário, sem o prejuízo da lógica inicial (Babbie, 2003).

Os especialistas avaliaram o questionário durante o mês de outubro de 2018. Como produto das avaliações, algumas alterações a versão inicial foram propostas e serão apresentadas nas sentenças a seguir. Foi incluída uma questão no bloco 3 (atividade internacional) sobre a porcentagem de vendas nos mercados dos continentes Europeu, Asiático, Africano, Americano (norte, latino e caribe) e da Oceania. No bloco 4 (sobre o respondente) também foi incluída uma questão referente a quantos países o gestor já atuou no cargo de gestão. Ainda, no bloco 5 (sobre a organização) incluiu-se o questionamento de qual ano o gestor começou a trabalhar em sua empresa atual no cargo de gestão.

No que se refere à segunda etapa do processo de validação do instrumento, foi realizado um pré-teste com 3 gestores representantes de cada nação. Após o contato com os gestores que foram indicados por colegas que atuam no ramo, foi aplicado o questionário físico a cada um. Durante o período de aplicação, foi anotado o tempo médio de cada respondente, se havia dificuldades de interpretação, se havia questões ambíguas, ou outros contratemplos. Ou seja,

desejava-se identificar por meio do pré-teste problemas de interpretação ou escrita dos enunciados, complexidade na formulação das questões ou qualquer outro problema que apareça, eliminando-o para que se aprimore e aumente a validade e a confiabilidade do instrumento (Malhotra, 2012).

Não se notou dificuldade de preenchimento do instrumento no pré-teste ou questões dúbias e não claras. Sendo assim, não se modificou o instrumento ou alguma sentença foi excluída. A versão inicial deste questionário encontra-se no apêndice.

Apesar das escalas serem validadas, cada qual para o constructo que mensura, como uma etapa que precede a análise final de dados o instrumento como um todo foi validado, já que foram unificadas várias escalas em um único instrumento de medida. Os passos para a validação foram alinhados ao estudo de Torkzadeh, Koufteros e Doll (2005), realizando, assim, a validade convergente do instrumento, a avaliação da adequação e unidimensionalidade, a validade discriminante e, por fim, a confiabilidade do constructo.

Primeiro, uma avaliação no nível do item é realizada através de testes para validade convergente e confiabilidade do item. Nesta etapa, deseja-se descobrir como um item em particular se comporta no bloco de itens pretendidos na construção de uma estrutura. Se o modelo é satisfatório, a análise prossegue com a avaliação da adequação e unidimensionalidade. Se necessário, a reespecificação pode ser garantida com base na análise estatística e no apoio da teoria. Além disso, se uma justificação for necessária, a avaliação do novo modelo hipotético deve ser realizada com outra amostra. Assumindo um modelo adequado, mais diagnósticos e testes são realizados, como validade discriminante e a confiabilidade.

#### 4.7. ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio de um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, onde se recorreu ao R 3.6.2 para realizar a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a análise multinível com estimação PLS. A análise multivariada é, em sua plenitude, nada mais que todos os métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas medidas sobre cada indivíduo participante ou, então, o objeto de investigação (Hair et al., 2009).

A AFE foi realizada com o propósito de verificação dos constructos, uma vez que as escalas reunidas para formar o instrumento foram extraídas de diversos estudos. A AFE é uma técnica multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número menor de variáveis ou fatores (Hair et al., 2009). Assim, é uma técnica que ajuda o pesquisador a verificar quais os fatores que devem ficar juntos, ou seja, identifica aqueles que mensuram a mesma coisa (Kerlinger, 1980).

Pela fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF) com a rotação oblíqua (*direct oblimin*), foram avaliados os critérios de adequação teste de esfericidade de Bartlett, teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e medida de adequação amostral (MSA). No que tange o teste de KMO, quanto mais próximo de 1 for o valor mensurado, melhor será a adequação dos dados. Entretanto, valores acima de 0,7 são considerados medianos (Hair et al., 2009). O teste de esfericidade de Bartlett é um teste de significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, onde uma significância menor que 0,05 indica que existe correlação suficiente entre as variáveis (Byrne, 2016). A MSA indica o quão adequada é a aplicação da variável na AFE. Valores de MSA abaixo de 0,5 indicam que esta não é adequada e deve ser excluída do procedimento (Hair et al., 2009).

Realizado os critérios de adequação, identificou-se os fatores por meio da verificação dos autovalores, da análise gráfica do *scree plot* e da análise paralela de Horn. Segundo Hair et al. (2009), o *scree plot* indica o número ótimo de fatores que podem ser extraídos, anterior a possibilidade da variância única dominar a estrutura de variância comum. A análise da matriz de comunalidades, que foi realizada, tem como objetivo evidenciar o quanto de variância cada variável compartilha com todas as outras variáveis da análise. Valores acima de 0,4 são consideradas aceitáveis (Costello & Osborne, 2005), mantendo sua presença na análise.

Após a AFE, que serviu como uma preparação dos dados, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A AFC foi utilizada para analisar as teorias estruturais confirmatórias do fenômeno estudado (Byrne, 2016). Portanto, a validade convergente e a validade discriminante foram avaliadas. Se o modelo reúne validade convergente, as correlações entre as medidas obtidas por diferentes métodos para cada construto serão significativamente diferentes de zero. Por outro lado, se o modelo reúne validade discriminante, as correlações entre as diferentes mensurações dos construtos envolvidos são não significativas na matriz. Passível de

ser enquadrada como limitação, para ambas as análises – AFE e AFC - manipulou-se a mesma amostra.

E, em última instância, foram analisada as relações entre as variáveis multiníveis que compõe esse estudo. As relações de nível 1 (percepção de risco e internacionalização) e nível 2 (instituições formal e informal) foram submetidas aos procedimentos estatísticos, e as hipóteses do presente estudo foram testadas. Um maior detalhamento desta técnica estatística será apresentada na seção a seguir.

#### 4.7.1. Modelos multinível

Os modelos multiníveis são representados por uma classe de modelos que estendem os modelos lineares (e.g. extensão do modelo de regressão tradicional), permitindo, então, a inclusão de níveis hierárquicos (Coelho Jr, 2009; Laros & Marciano, 2008). Desta forma, a análise multinível consiste em examinar relações entre variáveis mensuradas em diferentes níveis de dados com essa estrutura.

Justamente por contemplar distintos níveis de agregação, é, ainda, mais recomendada que a regressão tradicional, uma vez que ajustando-se os intervalos de confiança, os erros padrão e os testes de hipóteses, evitando-se que o pressuposto de independência das observações seja violado (Coelho Jr., 2009) – indivíduos dentro de um grupo tendem a ter características semelhantes e assim a amostra passa a não ser independente.

Ressalta-se, também, que a adoção da análise multinível é recomendada, em detrimento da regressão tradicional, nos casos em que o pesquisador: reconhece a importância de explorar associações entre variáveis de diferentes níveis; quando evidencia uma correlação intraclasse significativa; quando precisa de maior eficiência estatística; e quando precisa de maior poder e menos viés que aquele contido na regressão tradicional (Puentes-Palacios & Laros, 2009).

Modelos multiníveis, em ciências sociais por exemplo, se fundamentam na premissa que indivíduos que pertencem a um mesmo grupo estão submetidos a estímulos semelhantes. Desta maneira, dado que o objetivo do estudo é compreender o comportamento desses indivíduos, investiga-se o efeito das suas características pessoais, como também o efeito das características do contexto do qual recebem influência.

Portanto, para utilizar o modelo de regressão multinível é necessário ter, além de uma estrutura hierárquica, uma variável resposta medida no menor nível. Entretanto, ainda mais importante do que ter a estrutura hierárquica e a resposta no nível inferior, é o cuidado metodológico com as variáveis. Deve-se, então, determinar a hierarquia entre as características dos indivíduos e as do contexto, as quais deverão ser claramente diferenciadas entre o que é considerado atributo do contexto e o que é considerado atributo pessoal (Puente-Palácios & Laros, 2009). Para tal fim, ainda segundo os mesmos autores, é preciso conhecer as especificidades das variáveis que foram objeto de estudo.

Tendo em vista esses pressupostos, o presente modelo possui 2 níveis hierárquicos. As variáveis que compõe o modelo hipotético desse estudo são o *background* individual, representado pelas variáveis latentes instituição formal e informal (nível 2), percepção de riscos (nível 1) e internacionalização (nível 1). Com esta disposição das variáveis entre os níveis, pondera-se que algumas variáveis podem ser mensuradas em seus níveis “de origem”, (e.g. variáveis individuais mensuradas no nível 1 e variáveis de contexto no nível 2), ou as variáveis podem ser deslocadas para outro nível por meio da agregação ou desagregação, desde que esta postura seja teoricamente fundamentada.

Explicando os termos, a agregação significa que as variáveis de nível menos elevado são movidas para um nível mais elevado, enquanto a desagregação ocorre quando as variáveis de nível mais elevado são deslocadas para um nível menos elevado (Hox, 2013). Neste estudo, a variável organizacional internacionalização foi agregada para o nível menos elevado, ou seja, foi realizada uma desagregação (nível 1). Coletou-se dados de apenas um respondente por organização – já que alguns casos apresentavam somente um responsável pelas operações - permitindo que os constructos percepção de risco e internacionalização sejam considerados do mesmo nível, já que não há a variabilidade de respostas dentro da mesma empresa (i.e. um constructo é representação direta do outro).

Hox (2013) recomenda ainda uma abordagem *bottom-up* na modelagem multinível, iniciando com o modelo mais simples possível e adicionando os diversos parâmetros por etapas. Essa cautela metodológica evita modelos complexos e problemas de convergência entre variáveis, além de permitir a análise da significância dos parâmetros a cada etapa e a construção dos coeficientes fixos da regressão antes da adição dos componentes de variância. Por isso, avaliou-se os



níveis separadamente, além de verificar a explicação e aderência do modelo com apenas variáveis de um nível e com variáveis de dois níveis.

Ainda, o modelo multinível hipotético dessa tese tem como estrutura de nível cruzado (*cross-level models*). Esse tipo de modelo pode destacar os efeitos de propriedades de unidades globais, compartilhadas ou configurais em construções de nível inferior. Dentro da estrutura de nível cruzado do modelo hipotético, pode-se realizar as análises entre grupo (*between group*) e dentro do grupo (*within group*).

A análise entre grupos (*between groups*) não indica que a análise se baseia exclusivamente nas pontuações dos grupos, mas indica que o objetivo da análise é determinar quanto da variação na percepção de risco e internacionalização, medida individualmente, está associada com as diferenças entre grupos (com diferentes *backgrounds* institucionais).

Embora a análise entre os grupos seja favorecida pela natureza desse estudo (*cross-country*), a realizada dentro dos grupos (*within groups*) complementa as interpretações dos resultados. Destacou-se, portanto, resultados que vieram a contribuir para a investigação desse estudo – em especial dentre a amostra Argentina, permitindo a comparação entre brasileiros e argentinos que residiam e trabalhavam nesse país.

Posto que o termo *cross-level* refere-se a uma hipótese sobre como as variações em um atributo situacional são consideradas associadas a variações em um atributo individual, os modelos de efeito em nível cruzado podem descrever a influência não apenas de unidades sobre indivíduos, mas também de outras entidades de nível superior (e.g. indústria) sobre entidades de nível inferior (e.g. organização).

Reforçando, o modelo multinível investigado deve atender aos pressupostos de normalidade, parcimônia e linearidade. Utilizou-se a técnica dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS), que tem como natureza preditiva, para a análise dos dois níveis. Ela se justifica quando as variáveis ou medidas não estão conforme o modelo de mensuração rigorosamente especificado, ou não se encaixam em uma determinada distribuição, ou seja, dentro da normalidade e linearidade (Fornell & Bookstein, 1982). Por estas razões, o PLS tem uma crescente aceitação no domínio de gestão (Chin & Gopal, 1995; Hulland, 1999; Julien & Ramanujam, 2003), já que a distribuição não linear da amostra, situação comum em ciências sociais, foi frequentemente menosprezada pela literatura (Kock, 2013).

A análise e interpretação de um modelo PLS é um processo de dois estágios: primeiro, a confiabilidade e a validade do modelo de medição são avaliadas e no próximo, a avaliação do modelo estrutural si. Esta sequência garante que as medidas das construções são válidos e confiança antes de tentar tirar conclusões a respeito as relações entre os construtos (Barclay, Higgins & Thompson, 1995).

#### 4.7.2. Validade e Confiabilidade

A validade e confiabilidade são critérios essenciais à fidedignidade de uma medição (Creswell, 2010). Para se auferir a validade de uma medida e, consequentemente, de uma pesquisa, há a necessidade de ter confiabilidade também. No entanto, uma medida confiável pode não ser válida (Malhotra, 2012).

A validade é um processo de medição isento de erro amostral e não amostral, enquanto a confiabilidade é somente isenta de erros amostrais (Hair et al., 2009). O erro amostral ocorre no processo de seleção da amostra e/ou devido a seu tamanho. Já erros considerados não amostrais são encontrados no íterim da realização da pesquisa, tais como não respostas e entrevistadores mal treinados (Creswell, 2010).

A validade somente é garantida quando se mede realmente o que se propõe a medir (Malhotra, 2012). A validade interna é justamente isso, a qual almeja assegurar medidas que meçam adequadamente o que se fora proposto. Para isso, conta-se com a validade de conteúdo e de constructo (Hair et al., 2009).

A validade de conteúdo foi verificada e julgada por oito pesquisadores da área de formação de indivíduos, risco, e/ou internacionalização do grupo do *International Business Center* da *Aalborg University* – Dinamarca, os quais analisaram se o conteúdo proposto representa o que se deseja medir pelo instrumento de pesquisa (Hair et al., 2009).

A validade de constructo, também foi verificada por estes oito pesquisadores. Nesta validade, analisou-se, ademais do instrumento, a teoria que o suporta. Avaliou-se o que o constructo está medindo, compreendendo as fundamentações teóricas que alicerçam estas medidas. A validade convergente mostra o quanto os construtos estão relacionados com outras medidas do

constructo. Por outro lado, a validade discriminante aponta os pontos que o constructo se diferencia de outras medidas que não a dele (Hair et al., 2009).

No que tange a confiabilidade, foram utilizados o cálculo de Alfa de Cronbach e Análise Fatorial Exploratória (AFE) para as escalas reflexivas no software R 3.6.2, que é geralmente utilizado nas pesquisas objetivas. A consistência interna, verificado pelo Alfa, teve que resultar em coeficiente superior a 0,7 para, então, ser aceito (Martins, 2006). Congruente, a Análise Fatorial é uma técnica recorrida para analisar os padrões de relações complexas multidimensionais, resumindo e reduzindo os dados (Hair et al., 2009), permitindo, assim, a realização de mais um teste estatístico que fomente a confiabilidade do estudo.

A validade discriminante e a validade convergente foram igualmente avaliadas na Análise Fatorial. A validade convergente indica o grau de concordância existente entre pelo menos duas medidas com diferentes métodos para cada construto enquanto que a validade discriminante reflete o grau em que essas medidas se diferenciam entre si (Hair et al., 2009).

## 5. ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS

Esse capítulo é dedicado à apresentação dos resultados das análises empreendidas nesta tese a fim de alcançar o objetivo de analisar as relações, que serão mais tarde submetidas a abordagem multinível, entre as variáveis instituição formal, instituição informal, percepção de risco e internacionalização. Para tanto, esse capítulo está dividido em seções que descrevem as etapas desenvolvidas até a construção do modelo multinível. Assim, são descritos o procedimento da análise preliminar realizada.

Neste primeiro momento, procedeu-se com a análise fatorial somente do instrumento utilizado para mensurar a variável percepção de risco, uma vez que ambos os dados utilizados nesta tese para as instituições foram previamente mensurados pelas organizações *World Bank Group (Worldwide Governance Indicators – WGI)* e *Hofstede Insights*, as quais forneceram índices. Já a variável internacionalização, que é mensurada pelos itens número de países que os produtos da empresa foram vendidos em 2018; e volume aproximado de vendas internacionais em relação às vendas totais da empresa em 2018, não foi submetida a análise fatorial do instrumento, devido a natureza dos itens que pertencem ao constructo.

E, finalizando a análise preliminar, recorreu-se aos procedimentos da análise confirmatória com estimação PLS para verificar o comportamento e validade dos constructos e do modelo antes da apresentação dos resultados da análise multinível. Segundo Klein e Kozlowski (2000), qual é o procedimento mais apropriado é condicionado ao que se deseja saber. Sendo assim, os dados da análise preliminar são primeiramente apresentados e apurados logo abaixo.

### 5.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A fim de caracterizar a amostra das organizações, verificou-se as questões de tempo de funcionamento da empresa, o porte, a caracterização das atividades internacionais, o tempo de atuação em cargo de gestão e em quantos países o gestor atuou em posições gerenciais.

Desenha-se as peculiaridades de cada amostra separadamente. Deste modo, facilita-se a análise descritiva e a comparação cross-country da composição amostral.

Notou-se que a amostra brasileira contou com gestores participantes de organizações que foram fundadas entre 1949 a 2014. Entretanto, a maior representatividade foi de organizações fundadas em 2004, com um total de 14 empresas representadas pelos seus gestores. Atingiu-se 7% da amostra, conforme quadro 6 que apresenta os principais resultados.

QUADRO 6 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - BR

Ano	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1959	3	1,5	10,6
1963	5	2,5	14,6
1964	3	1,5	16,1
1973	3	1,5	20,1
1974	5	2,5	22,6
1980	3	1,5	26,1
1984	7	3,5	31,7
1985	7	3,5	35,2
1992	4	2	40,7
1994	8	4	44,7
1997	8	4	50,8
1998	4	2	52,8
1999	11	5,5	58,3
2000	3	1,5	59,8
2002	11	5,5	66,3
2003	3	1,5	67,8
2004	14	7	74,9
2006	7	3,5	79,4
2007	11	5,5	84,9
2010	5	2,5	88,9
2011	5	2,5	91,5
2012	5	2,5	94
2013	8	4	98
2014	4	2	100
Total	184	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Na amostra dinamarquesa, as organizações presentes na amostra iniciaram suas atividades entre os anos 1888 e 2016. A maior frequência da formação entre as empresas está nos anos 2002 e 2015, com uma representatividade de 4,4% do total, cada. Os principais resultados são apresentados.

QUADRO 7 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - DK

Ano	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1962	3	1,9	13,3
1965	3	1,9	17,7
1966	3	1,9	19,6
1968	3	1,9	21,5
1969	3	1,9	23,4
1972	3	1,9	26,6
1975	4	2,5	30,4
1984	3	1,9	37,3
1985	4	2,5	39,9
1986	3	1,9	41,8
1989	4	2,5	46,2
1997	4	2,5	53,2
1998	6	3,8	57
2000	6	3,8	61,4
2002	7	4,4	66,5
2003	5	3,2	69,6
2005	4	2,5	73,4
2006	3	1,9	75,3
2008	3	1,9	77,8
2009	3	1,9	79,7
2010	5	3,2	82,9
2011	3	1,9	84,8
2012	4	2,5	87,3
2013	4	2,5	89,9
2014	3	1,9	91,8
2015	7	4,4	96,2
2016	6	3,8	100
Total	158	100	

Fonte: A autora (2020)

Os gestores argentinos que aderiram a survey trabalham em empresas que atuam no mercado argentino desde 1959. A maioria das empresas dessa amostra foi inaugurada em 1999, com um total de 6 organizações. Já a empresa mais jovem entre os respondentes foi fundada em 2014. Consta no quadro 8 os anos de maior frequência.

QUADRO 8 – ANO DE ABERTURA DA EMPRESA - ARG

Ano	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1980	4	2	61,3
1985	3	1,5	64,3
1990	4	2	68,3
1992	5	2,5	71,9
1994	3	1,5	74,4
1996	5	2,5	77,4
1997	3	1,5	78,9
1998	4	2	80,9
1999	6	3	83,9
2001	5	2,5	87,4
2002	3	1,5	88,9
2004	5	2,5	91,5
2005	3	1,5	93
2007	4	2	95
Total	85	100	

**Fonte:** A autora (2020)

O objeto de estudo foram as micro, pequenas e médias empresas do Brasil, Dinamarca e Argentina. A amostra brasileira teve um número parecido de empresas representantes dos três portes, porém os maiores participantes foram gestores das médias empresas, com um total de 74 empresas, representando 40,2% da amostra.



QUADRO 9 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - BR

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
< 10 funcionários	54	28,3	28,3
10 – 49 funcionários	56	30,4	58,7
50 – 249 funcionários	74	40,2	100
Total	184	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Na Dinamarca, quando coletados os dados, a maior adesão foi por parte das pequenas empresas com respostas de 93 gestores que as representavam. O número é ainda superior a soma das micro e médias empresas.

QUADRO 10 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - DK

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
< 10 funcionários	24	15,2	15,2
10 – 49 funcionários	93	58,9	74,1
50 – 249 funcionários	41	25,9	100
Total	158	100	

**Fonte:** A autora (2020)

As organizações argentinas foram distribuídas nas categorias de maneira mais uniforme que o país nórdico, porém, ainda, a maior representatividade foram de pequenas empresas. Elas representam 45,9% da amostra argentina.

QUADRO 11 – TAMANHO ORGANIZACIONAL – NÚMERO FUNCIONÁRIOS - ARG

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
< 10 funcionários	17	20	20
10 – 49 funcionários	39	45,9	65,9
50 – 249 funcionários	29	34,1	100
Total	85	100	

**Fonte:** A autora (2020)

No tocante atividades internacionais das empresas brasileiras, a maior frequência de casos (88 organizações) apontou que exportam todos os meses. Seguido, em 67 casos, as organizações exportam esporadicamente. E em 29 casos, o comprometimento internacional é maior. Os principais resultados são apresentados no quadro 12.

QUADRO 12 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - BR

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Nós exportamos esporadicamente	67	36,4	36,4
Nós exportamos regularmente (todos os meses)	88	47,8	84,2
Nós temos contratos de distribuição no exterior	18	9,8	94
Temos investimentos diretos em mercados estrangeiros	11	6	100
Total	184	100	

**Fonte:** A autora (2020)

A maior atividade internacional desenvolvida na Dinamarca, de acordo com essa amostra, é a exportação regular representando 38% do total da amostra. No entanto, diferentemente da amostra anterior, a modalidade de contrato de distribuição e investimentos diretos representa mais da metade do total, se somados, constituindo 39,9% da amostra.

QUADRO 13 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - DK

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Nós exportamos esporadicamente	35	22,2	22,2
Nós exportamos regularmente (todos os meses)	60	38	60,1
Nós temos contratos de distribuição no exterior	37	23,4	83,5
Temos investimentos diretos em mercados estrangeiros	26	16,5	100
Total	158	100	

**Fonte:** A autora (2020)

O outro país latino apresentou uma configuração um pouco diferente. A maior parte das organizações exportam esporadicamente e são configuradas como iniciantes nas atividades comerciais internacionais (54,1 % da amostra). E a modalidade de investimentos diretos é a opção menos escolhida de envolvimento internacional, com um representante (1,2% do total).

QUADRO 14 – ATIVIDADES INTERNACIONAIS - ARG

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Nós exportamos esporadicamente	46	54,1	54,1
Nós exportamos regularmente (todos os meses)	26	30,6	84,7
Nós temos contratos de distribuição no exterior	12	14,1	98,8

Temos investimentos diretos em mercados estrangeiros	1	1,2	100
Total	85	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Os gestores brasileiros dessa amostra atuam, na sua maioria, há 14 anos em cargos de gestão (7,6%). As extremidades são representadas por gestores que atuam 1 ano e 39 anos – os principais dados estão no quadro 15.

QUADRO 15 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - BR

Anos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1	3	1,6	1,6
2	3	1,6	3,3
3	7	3,8	7,1
4	10	5,4	12,5
5	4	2,2	14,7
6	3	1,6	16,3
8	12	6,5	23,9
9	4	2,2	26,1
10	9	4,9	31
11	6	3,3	34,2
12	4	2,2	36,4
13	3	1,6	38
14	14	7,6	45,7
15	7	3,8	49,5
16	6	3,3	52,7
18	5	2,7	56
19	8	4,3	60,3
20	6	3,3	63,6
21	7	3,8	67,4
23	4	2,2	70,7
24	7	3,8	74,5
26	4	2,2	77,2
27	5	2,7	79,9
29	8	4,3	85,3
30	3	1,6	87
31	5	2,7	89,7
32	4	2,2	91,8

37	3	1,6	96,7
Total	184	100	

**Fonte:** A autora (2020)

A amostra dinamarquesa também apresenta gestores com vários anos de experiência em cargos gerenciais. Um total de 19 gestores atuam há 25 anos em cargos de alto escalão nas organizações. O mínimo de experiência encontrada na amostra foi de 1 ano e o máximo foi de 37 anos. O quadro 16 resume as informações centrais.

QUADRO 16 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - DK

Anos	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
2	5	3,2	3,8
3	3	1,9	5,7
5	4	2,5	9,5
8	4	2,5	12,7
9	5	3,2	15,8
10	12	7,6	23,4
11	3	1,9	25,3
13	3	1,9	27,2
15	18	11,4	39,9
16	3	1,9	41,8
17	3	1,9	43,7
20	14	8,9	53,8
22	3	1,9	56,3
23	4	2,5	58,9
25	19	12	70,9
26	3	1,9	72,8
27	3	1,9	74,7
28	4	2,5	77,2
30	13	8,2	86,7
34	4	2,5	93
35	6	3,8	96,8
Total	158	100	

**Fonte:** A autora (2020)

E, na Argentina, a maior parte dos respondents da survey atuou no Mercado como gestor por 10 anos (10,6% da amostra). O tempo mínimo neste papel foi de 1 ano e o máximo encontrado entre os gestores que atuam nesse país foi de 35 anos. Verifica-se os principais números no quadro 17.

QUADRO 17 – EXPERIÊNCIA CARGO DE GESTÃO - ARG

Anos	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
8	6	7,1	11,8
10	9	10,6	23,5
11	4	4,7	28,2
12	6	7,1	35,3
14	6	7,1	43,5
15	6	7,1	50,6
16	3	3,5	54,1
17	5	5,9	60
18	3	3,5	63,5
20	4	4,7	69,4
21	3	3,5	72,9
22	3	3,5	76,5
Total	85	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Em relação a experiência internacional desses gestores, notou-se que a grande maioria dos gestores brasileiros de pequenas e medias empresas somente operaram em um único país (77, 2%) – o Brasil. Apenas 22,9% da amostra teve alguma experiência em outro país.

QUADRO 18 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - BR

Países	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1	142	77,2	77,2
2	29	15,8	92,9
3	13	7,1	100
Total	184	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Por outro lado, os gestores dinamarqueses demonstraram um intercâmbio expressivo. Quase metade da amostra já pode assumir um cargo de gestão em mais de um país (48,1%), e pelo menos 2 gestores já dirigiram empresas em 5 países distintos.

QUADRO 19 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - DK

Países	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1	68	43	43
2	76	48,1	91,1
3	9	5,7	96,8
4	3	1,9	98,7
5	2	1,3	100
Total	158	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Na Argentina, os gestores que são responsáveis pela organização atuaram, em sua grande maioria, em apenas um país, seguindo a tendência latino-americana – como demonstrado pela amostra brasileira. Notou-se, no entanto, que a internacionalização de gestores é ainda menor, ressaltando apenas 13% de gestores com experiência internacional.

QUADRO 20 – EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL - ARG

Países	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
1	74	82,4	87,1
2	6	7,1	94,1
3	5	5,9	100
Total	85	100	

**Fonte:** A autora (2020)

Uma vez caracterizada a amostra que participou da pesquisa, o próximo tópico apresentará a avaliação de cada construto.



## 5.2. ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA – PERCEPÇÃO DE RISCO

Inicialmente, o primeiro desafio imposto pela coleta de dados em três países foi a unificação de todos os dados em um único *data frame* (df) para possibilitar a aplicação dos parâmetros estatísticos na amostra. Além disso, ainda que fossem unificados em um único *data frame*, deve-se respeitar a origem nacional de cada grupo de dados, já que esta tese propõe que as instituições formais e informais de cada país influenciam a percepção de risco do gestor – que se construiu como indivíduo (anos formativos) nessas localidades.

Tendo em mente essas preocupações, programou-se o seguinte comando:

FIGURA 3 – COMANDO INICIAL

```
#file.choose() fname1 = "./6-dimensions-for-website-2015-08-16.xlsx" fname2
= "./wgidataset.xlsx" library(openxlsx) df1 = read.xlsx(fname1) #df1 w = wh
ich(df1[,1]==in%c("ARG", "BRA", "DEN")) df1 = df1[w, ] df2 = NULL for(i in 3
:7) { df = read.xlsx(fname2, sheet = i, startRow = 15) w = which(df[,2]
==in%c("ARG", "BRA", "DNK")) df2 = cbind(df2, as.numeric(df[w,11])) } df2
= data.frame(cod = c("ARG", "BRA", "DEN"), df2)

library(foreign) df = read.spss("./Survey_teseport.sav", to.data.frame = TR
UE) #df = read.spss("./R - tese/Survey_tesearg.sav", to.data.frame = TRUE)
cols = c(18:30, 40, 48, 70, 78) #cols = c(9:21, 31, 39, 61, 69) colnames(df
)[cols]

library(foreign) #df = read.spss("./R - tese/Survey_teseport.sav", to.data.
frame = TRUE) df = read.spss("./Survey_tesearg.sav", to.data.frame = TRUE)
#cols = c(18:30, 40, 48, 70, 78) cols = c(9:21, 31, 39, 61, 69) colnames(df
)[cols]

fname2 = "./QuestGabis.xlsx" library(openxlsx) dfDinamarca = read.xlsx(fnam
e2) cols = c(1:13, 16, 24, 40, 41) colnames(dfDinamarca)[cols]

dfTotal = rbind( data.frame(pais = "BRA", dfBrasil, df1[which(df1[,1]=="B
RA"),]), df2[which(df2[,1]=="BRA"),]), data.frame(pais = "ARG", dfArgentin
a, df1[which(df1[,1]=="ARG"),]), df2[which(df2[,1]=="ARG"),]), data.frame(
pais = "DEN", dfDinamarca, df1[which(df1[,1]=="DEN"),]), df2[which(df2[,1]=="
DEN"),]) )
```

Fonte: A autora (2020)

Desta maneira, por meio desse comando, uniu-se os dados primários provenientes dos três países preservando a relação de cada qual com seus dados secundários obtidos pela pesquisadora (instituições formais e informais). Com o *data frame* completo e refinado, procedeu-se com a análise *Part Least Squares* (PLS) preliminar. O PLS é uma técnica de análise de dados multivariados utilizada para relacionar uma ou mais variáveis resposta (Y) com diversas variáveis independentes

(X), baseada no uso de fatores. Permite, assim, identificar fatores (combinações lineares das variáveis X) que melhor modelam as variáveis dependentes Y.

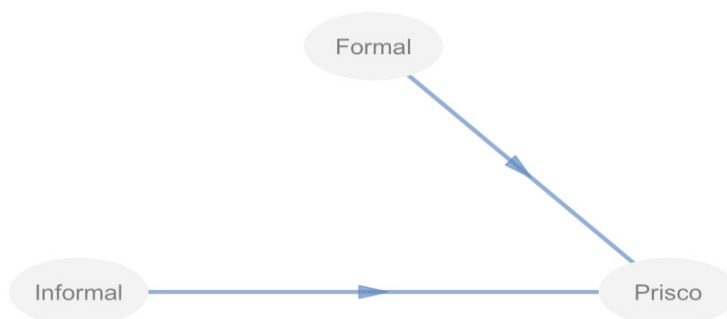
FIGURA 4 – COMBINAÇÃO DAS VARIÁVEIS

```
library(plspm) help(plspm) outer = list(Formal = which(colnames(dfTotal) %in% c("X1", "X2", "X3", "X4", "X5")), Informal = which(colnames(dfTotal) %in% c("pdi", "idv", "mas", "uai", "ltowvs", "ivr")), Prisco = c(2:14)) inner = rbind( Formal = c(0, 0, 0), Informal = c(0, 0, 0), Prisco = c(1, 1, 0) ) innerplot(inner) fit = plspm(dfTotal, inner, outer, modes = c("A", "A", "A")) summary(fit)
```

Fonte: A autora (2020)

Nessa análise preliminar, modelou-se as instituições formais e informais (Formal e Informal) incidindo na percepção de risco dos gestores selecionados para a amostra (Prisco). A representação gráfica desse modelo para a análise preliminar está representado na figura 5.

FIGURA 5 – DIREÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS



Fonte: A autora (2020)

Essa modelagem simples e inicial, alguns parâmetros estatísticos foram analisados em relação ao Prisco (percepção do risco), já que as variáveis independentes são compostas por índices. Entre os indicadores estatísticos disponibilizados por meio do PLS, evidenciou-se que alguns dos 13 indicadores de

Prisco não possuíam um alto carregamento e uma comunalidade indicada pela literatura ( $>0,4$ ).

FIGURA 6 – OUTER MODEL

## OUTER MODEL				
##	weight	loading	communality	redundancy
## Formal				
## 1 X1	0,1983	0,9630	0,92743	0,000000
## 1 X2	0,2049	0,9982	0,99645	0,000000
## 1 X3	0,2008	0,9820	0,96432	0,000000
## 1 X4	0,2037	0,9949	0,98985	0,000000
## 1 X5	0,2048	0,9994	0,99878	0,000000
## Informal				
## 2 pdi	0,2018	0,9809	0,96220	0,000000
## 2 idv	-0,2057	-0,9989	0,99782	0,000000
## 2 mas	0,1979	0,9597	0,92109	0,000000
## 2 uai	0,1988	0,9640	0,92926	0,000000
## 2 ltowvs	0,0454	0,2248	0,05053	0,000000
## 2 ivr	-0,2053	-0,9972	0,99436	0,000000
## Prisco				
## 3 Q2_1	0,1982	0,3354	0,11247	0,058935
## 3 Q3_1	0,1071	0,2091	0,04371	0,022904
## 3 Q3_2	0,1316	0,2154	0,04640	0,024312
## 3 Q6_1	0,0538	0,0487	0,00237	0,001241
## 3 Q6_2	-0,0649	-0,0363	0,00132	0,000691
## 3 Q6_3	0,0213	0,0743	0,00552	0,002892
## 3 Q6_4	0,0182	0,1060	0,01124	0,005891
## 3 Q6_5	0,0260	0,1037	0,01076	0,005641
## 3 Q6_6	-0,1583	-0,4636	0,21488	0,112603
## 3 Q6_7	-0,1563	-0,5899	0,34803	0,182376
## 3 Q6_8	0,3169	0,8635	0,74566	0,390741
## 3 Q6_9	0,1801	0,5064	0,25646	0,134392
## 3 Q6_10	-0,3821	-0,8929	0,79735	0,417828

Fonte: A autora (2020)

Tendo em vista que a comunalidade de 10 indicadores de Prisco (de um total de 13 indicadores) estavam abaixo dos valores indicados pela literatura, resolveu-se realizar as demais análises comparativas para identificar os fatores que compõem os constructos, antes de expurgá-los. Embora as escalas utilizadas já foram testadas e avaliadas nos estudos prévios a esta pesquisa, o comportamento delas em conjunto não havia sido testado, o que fomenta essa análise preliminar proposta. A AFE pode ser conduzida quando o pesquisador quer confirmar ou refutar a estrutura fatorial de determinado instrumento (Brown, 2006).

A análise fatorial buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos da escala utilizada para a percepção do risco. Primeiramente, empregou-se o método dos eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF), isso porque estimativas baseadas na análise fatorial comum são

comparáveis com as estimativas obtidas usando técnicas de análise confirmatória (Pasquali, 2012). A rotação utilizada foi a Oblimin, uma vez que estudos com alguma variável comportamental pressupõem correlações entre as variáveis, conforme sugerido por Field (2005) e por Pasquali (2012).

A consistência interna das estruturas de fatores obtidas foram analisadas, e em seguida, foram geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada fator. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio do índice KMO – Kaiser-Meyer-Olkin (Field, 2005) e a adequação da amostra pelo teste de esfericidade de Bartlett. Ambos os índices apontaram que a amostra estava adequada para a continuação das análises.

QUADRO 21 – TESTE DE KMO E BARLETT BRISCO

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,769
Qui-quadrado aprox.		1926,909
Teste de esfericidade de Bartlett	df	78
	Sig.	0

Fonte: A autora (2020)

A matriz de correlação anti-imagem apresentou que os indicadores estão adequados a AFE ( $MSA > 0,5$ ), entre os valores de 0,724 e 0,860, Procedeu-se, então, com a seleção do número de fatores que compõe a escala. Pelo critério de raiz latente com um valor de corte de 1,0 para autovalor (*eigenvalues*) (Hair et al., 2009), sugere-se a retenção de quatro fatores, que juntos explicam 65% da variância total. O quadro 22 apresenta as estatísticas de extração.

QUADRO 22 – VARIÂNCIA EXPLICADA

<b>Variância total explicada</b>			
Componente	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,470	26,694	26,694
2	2,588	19,910	46,604
3	1,279	9,839	56,442
4	1,112	8,553	64,995

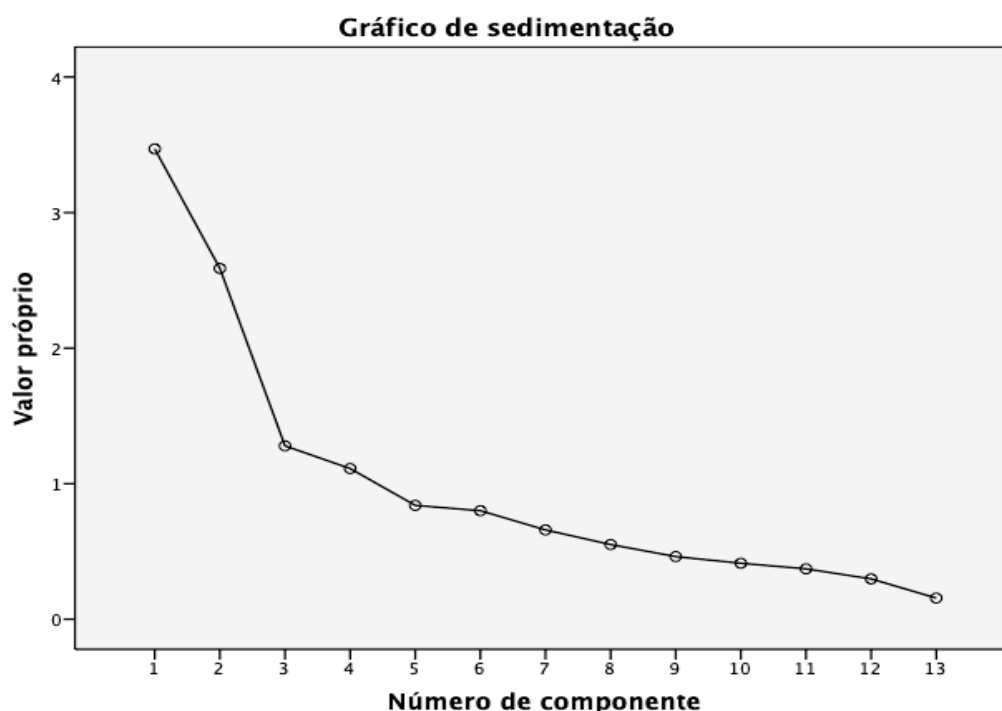
Método de extração: análise do componente principal.

- a. Quando os componentes são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

Fonte: A autora (2020)

Na análise do *scree plot* (figura 7), também pode-se identificar quatro fatores definidos. De acordo com Field (2005), há uma tradição na utilização da análise fatorial nas ciências sociais. A premissa por trás desse método aponta que a existência de grupos com grandes coeficientes de correlação entre as variáveis sugere que essas variáveis podem estar medindo os mesmos aspectos de uma dimensão. Tais dimensões são denominadas fatores ou variáveis latentes. Basicamente, a análise fatorial reduz a quantidade de dados, a partir do agrupamento de variáveis interrelacionadas.

FIGURA 7 – ANÁLISE SCREE PLOT PRISCO



Fonte: A autora (2020)

No entanto, mesmo com essas indicações do número de componentes, a análise paralela de Horn (*Horn's Parallel Analysis*) foi adotada. A análise é baseada em simulação de dados aleatórios para determinar o número de fatores. É uma adaptação baseada em matriz amostral do método K1, na qual fatores com valores próprios maiores que 1 são considerados significativos, com base na matriz de correlação da população.

No método K1, a soma dos valores ao quadrado dos coeficientes de correlação (cargas fatoriais) entre um fator e um número de variáveis é denominada autovalor e fatores com autovalores maiores que 1 são considerados significativos. Cliff (1988) afirma que o método é afetado pelo erro de amostragem e tende a resultar em um grande número (excessivo) de fatores quando aplicado à matriz da amostra. O método tende a determinar um número excessivo de fatores, à medida que o erro de amostragem é adicionado como uma classificação à matriz de correlação em amostras restritas (Gorsuch, 1983).

Desta maneira, com essa limitação do *Eigenvalue* e *Screeplot* em mente, realizou a análise paralela de Horn para verificar o número de fatores do Prisco. A

análise indicou que apenas 3 fatores deveriam fazer parte da estrutura, conforme figura 8 do relatório oferecido pelo R.

FIGURA 8 – ANÁLISE PARALELA DE HORN

```
## Using eigendecomposition of correlation matrix.
## Computing: 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
##
## Results of Horn's Parallel Analysis for component retention
## 390 iterations, using the mean estimate
##
## -----
## Component      Adjusted      Unadjusted      Estimated
##                Eigenvalue    Eigenvalue      Bias
## -----
## 1              3,175567      3,470177        0,294610
## 2              2,363633      2,588305        0,224672
## 3              1,111087      1,279010        0,167922
## -----
##
## Adjusted eigenvalues > 1 indicate dimensions to retain.
## (3 components retained)
```

Fonte: A autora (2020)

Embora houveram indicações de diferentes números de fatores da estrutura do Prisco, acabou-se por acatar o resultado da análise paralela. Além dos motivos já elencados, escolheu-se essa análise devido ao trabalho de alguns autores. Silverstein (1977; 1987) comparou o método K1 e o método de análise paralela em 24 conjuntos de dados, cuja análise paralela mostrou melhores resultados. Zwick e Velicer (1986) compararam cinco métodos empregados na determinação de fatores (análise paralela, método mínimo de correlação parcial média, *screeplot*, teste de qui-quadrado de Bartlett, autovalor maior que 1) sob diferentes condições, como tamanho da amostra, número de variáveis e componentes, saturação fatorial, número de variáveis por componente e variáveis únicas e complexas etc., e concluíram que a análise paralela era consistente com o conjunto de dados real usado para determinar o número de fatores, com precisão de 92%.

Crawford et al. (2010) compararam o método de análise paralela, os componentes principais e os métodos dos fatores principais e os critérios para o valor Eigen médio com os de um valor próprio de 95%. Como resultado das análises, concluiu-se que a porcentagem de precisão do critério para o autovalor de 95% dependia do número do item por fator e apresentou os resultados mais precisos na busca do autovalor inicial. Para os autovalores resultantes, a análise de



componentes principais mostrou resultados melhores do que a análise de fatores principais no caso de um único fator ou uma baixa correlação entre os fatores. A análise fatorial, com base no critério de valor próprio médio, mostrou melhores resultados em modelos multifatoriais, nos quais a correlação entre os fatores era alta e as construções fatoriais eram robustas.

Após esta análise crítica, não foi expurgado nenhum dos indicadores de Prisco – uma vez que o número de fatores da estrutura foi fixado e poderia haver a melhora das comunalidades – e foi realizada novamente a análise fatorial, seguindo os mesmos procedimentos como o método dos principais eixos fatoriais (PAF), normalização Kaiser e rotação Oblimin, com a diferença de realizar a testagem da estrutura fatorial forçada em três fatores. Obteve-se o mesmo valor para o KMO (KMO = 0,769) tendo em vista que nenhum indicador foi expurgado enquanto o Teste de Bartlett manteve-se significativo ( $p\text{-value} < 0,01$ ), atestando a adequação dos dados para a análise. Na matriz de correlação todos os itens se apresentaram adequadamente com MSA acima de 0,5.

Entretanto na análise das comunalidades (figura 9), as variáveis Q3\_1, Q6\_2 e Q6\_9 mostraram-se inadequadas a continuação das demais análises, apontando os valores respectivos de 0,005, 0,155 e 0,219. Por este motivo, as três variáveis foram retiradas da análise. As demais se mostraram com níveis adequados segundo a literatura ( $<0,4$ ), com exceção das variáveis Q6\_1 e Q6\_6. O valor da comunalidade de ambas ficou no limiar do aceitável pela literatura, respectivamente 0,396 e 0,376, e por esta razão resolveu-se mantê-las.

Destaque-se que é preciso analisar se o objetivo do estudo é apenas a redução de dados. Nesse sentido, Hair et al (2009) dizem que o pesquisador deve identificar quais variáveis são pobremente representadas na solução fatorial. Se a variável é de menor importância para o objetivo do estudo, ou apresenta um valor de comunalidade inaceitável, ela pode ser eliminada e em seguida deve ser realizada uma nova reespecificação do modelo fatorial pela determinação de uma nova solução fatorial. Tendo em vista que o objetivo desse estudo não é a redução de dados, e sim entender as relações, reafirma-se a preservação das variáveis. Ademais, na análise fatorial confirmatória, que será apresentada logo a seguir, as variáveis Q6\_1 e Q6\_6 não afetam a validade convergente e discriminante do constructo.

FIGURA 9 – OUTER MODEL PRISCO

## OUTER MODEL					
##		weight	loading	communality	redundancy
## Prisco1					
##	3 Q6_6	0,185	0,6133	0,37608	0,15243
##	3 Q6_7	0,163	0,7031	0,49430	0,20034
##	3 Q6_8	0,351	0,9136	0,83462	0,33827
##	3 Q6_9	0,155	0,4683	0,21934	0,08890
##	3 Q6_10	0,413	0,9166	0,84022	0,34054
## Prisco2					
##	4 Q6_1	0,313	0,6298	0,39671	0,04052
##	4 Q6_3	0,317	0,8297	0,68833	0,07030
##	4 Q6_4	0,337	0,8666	0,75106	0,07671
##	4 Q6_5	0,306	0,8107	0,65719	0,06712
## Prisco3					
##	5 Q2_1	0,659	0,8683	0,75396	0,16140
##	5 Q3_1	-0,261	-0,0769	0,00592	0,00127
##	5 Q3_2	0,431	0,7569	0,57285	0,12263
##	5 Q6_2	0,208	0,3948	0,15584	0,03336

Fonte: A autora (2020)

Com estas novas variáveis expurgadas, realizou-se uma nova AFE seguindo os parâmetros definidos nas rodadas anteriores. O KMO passou a ter o novo valor de 0,759, e o Teste de Bartlett ( $p\text{-value} < 0,01$ ) mostrou-se adequado novamente.

QUADRO 23 – TESTE DE KMO E BARTLETT SEGUNDA RODADA

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,759
Teste de esfericidade de Bartlett		
Qui-quadrado aprox.		1747,390
df		45
Sig.		0

Fonte: A autora (2020)

No que se refere aos índices de correlação anti-imagem, estes se mostram acima do recomendado pela literatura de 0,5, sem exceção, bem como as comunalidades que agora se mostram com valores adequados para a continuação da análise. A variância total explicada pelos 3 fatores é de 68,88, ligeiramente superior a variância explicada anteriormente por 4 fatores.

QUADRO 24 – VARIÂNCIA EXPLICADA

Variância total explicada	
Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado

	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,319	33,189	33,189
2	2,378	23,779	56,969
3	1,192	11,917	68,886

Método de extração: análise do componente principal.

- a. Quando os componentes são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.

Fonte: A autora (2020)

O quadro 25 contém as matrizes padrão e estrutura com as cargas fatoriais para cada variável de cada fator. A matriz de padrões contém os carregamentos das variáveis para os fatores rotacionados e a matriz de estrutura leva em conta as relações entre os fatores, e é, de fato, um produto da matriz de padrões com a matriz dos coeficientes de correlação entre os fatores.

Neste caso, pode-se notar que as matrizes padrão e de estrutura possuem cargas semelhantes. É importante incluir essas duas matrizes na análise do resultado pois há situações em que alguns valores na matriz de padrões podem ser suprimidos devido à relação existente entre os componentes. Os dados, neste caso, se mostram coerentes. A correlação entre os fatores foi de apenas 0,07 entre Prisco1 e Prisco2, 0,06 entre Prisco2 e Prisco3, e 0,34 entre Prisco1 e Prisco3.

QUADRO 25 – MATRIZ PADRÃO E ESTRUTURA

Variável	Prisco1		Prisco2		Prisco3	
	Padrão	Estrutura	Padrão	Estrutura	Padrão	Estrutura
Q6_6	-0,646	-0,697				
Q6_7	-0,764	-0,779				
Q6_8	-0,905	-0,879				
Q6_10	-0,906	-0,877				
Q6_1			0,256	0,300		
Q6_3			0,910	0,875		
Q6_4			0,849	0,874		
Q6_5			0,856	0,848		
Q2_1					0,810	0,824
Q3_2					0,795	0,843

Fonte: A autora (2020)

Desta forma, pode-se concluir que a melhor estrutura para a percepção de risco é a composição de três fatores. Considerando que a escala inicialmente era composta por um fator, e os resultados da análise fatorial para as amostras utilizadas nesse trabalho apontaram a existência de três fatores com altas taxas de confiabilidade, retornou-se à teoria para denominar esses fatores. Baseado na

literatura, os três fatores foram assim nomeados: Prisco1 – “Preferência na tomada de decisão”, sendo que as afirmações apontam a as atitudes do gestor baseadas em sua percepção; o Prisco2 – “Risco como oportunidade”, onde os gestores manifestam se percebem as situações arriscadas como algo positivo para a organização; e Prisco3 – “Interação com situações incertas”, que representa o posicionamento do gestor em circunstâncias que podem ser instáveis.

O primeiro fator, Prisco1, possui variáveis relacionadas a “preferência na tomada de decisão” e explica 33,19% do total da variância dos dados. Aplicando o teste de Alfa de Cronbach, o valor encontrado foi de 0,790, atestando a confiabilidade da escala.

QUADRO 26 – VARIÁVEL PRISCO1 - “PREFERÊNCIA NA TOMADA DE DECISÃO”

<b>Variável Prisco1 - “Preferência na tomada de decisão”</b>	<b>Comunalidade</b>
Q6_6. Eu concordo em assumir riscos nas decisões de internacionalização	0,414
Q6_7. Eu me sinto confortável desenvolvendo projetos arriscados	0,497
Q6_8. Eu prefiro caminhos já testados, mesmo que novas coisas possam eventualmente produzir melhores resultados	0,836
Q6_10. Eu tento coisas novas, embora algumas possam dar errado	0,857

Fonte: A autora (2020)

Já o segundo fator, Prisco2, possui variáveis relacionadas a “risco como oportunidade” e explica 23,78% do total da variância dos dados. O teste de Alfa de Cronbach apresentou a confiabilidade interna dos dados, cujo valor para o teste foi de 0,791.

QUADRO 27 – VARIÁVEL PRISCO2 - “RISCO COMO OPORTUNIDADE”

<b>Variável Prisco2 - “Risco como oportunidade”</b>	<b>Comunalidade</b>
Q6_1. Eu geralmente percebo o risco como um desafio para um ganho maior.	0,392
Q6_3. Os novos mercados são uma oportunidade importante para a minha empresa.	0,720
Q6_4. A entrada em novos mercados é uma coisa positiva na minha empresa.	0,738
Q6_5. Os produtos e minha empresa tem uma alta probabilidade de sucesso em novos mercados.	0,642

Fonte: A autora (2020)

E para o terceiro e último fator da percepção de risco, Prisco3, a explicação total da variância de dados é de 11,91%. Possui variáveis relacionadas a “interação

com situações incertas” e o teste de Alfa de Cronbach confirmou a confiabilidade interna dos dados, com o valor de 0,700,

QUADRO 28 – VARIÁVEL PRISCO3 - “INTERAÇÃO COM SITUAÇÕES INCERTAS”

<b>Variável Prisco3 - “Interação com situações incertas”</b>	<b>Comunalidade</b>
Q2_1. Quando tenho que tomar uma decisão cujas consequências são difíceis de prever, eu usualmente... - adoto uma postura cautelosa como forma de reduzir as chances de tomar decisões erradas - adoto uma postura agressiva como forma de aumentar as chances de aproveitar oportunidades	0,751
Q3_2. Eu julgo que, de uma forma geral, internacionalização é uma atividade que apresenta... - mais ameaças do que oportunidades - mais oportunidades do que ameaças	0,719

Fonte: A autora (2020)

Assim, a solução mais indicada pelo atendimento dos critérios numéricos e pela interpretação teórica tanto dos fatores como da literatura é a constituição de três fatores, sendo o primeiro Prisco1 - “Preferência na tomada de decisão”, o segundo Prisco2 - “Risco como oportunidade”, e o terceiro Prisco3 - “Interação com situações incertas”.

Essa análise preliminar permitiu avaliar a dimensionalidade da escala, a validação da mesma e a eliminação de algumas variáveis que pudessem estar causando resultados indesejáveis. Realizada essa etapa, os constructos instituições formal e informal, percepção de risco e internacionalização puderam ser inseridos no modelo, a fim de testar as hipóteses levantadas na pesquisa.

Entretanto, primeiramente, foram realizadas as análises fatoriais confirmatórias com cada dimensão dos constructos individualmente. Após, com os constructos ajustados por estas análises e o agrupamento das dimensões, foi realizado os procedimentos de uma análise fatorial confirmatória do modelo com o intuito de purificá-lo para, então, recorrer a testagem de hipóteses dos dois níveis do modelo.

### 5.3. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA: PERCEPÇÃO DE RISCO

A partir dos fatores encontrados, procedeu-se a análise confirmatória da escala para as amostras dos três países, utilizando a modelagem por equações estruturais - método de estimação da verossimilhança. A adoção desse método é

justificada, uma vez que esse é o método de estimação mais robusto a problemas de normalidade, sendo eficaz tanto para amostras pequenas quanto para amostras grandes (Hair et al., 2009).

É importante destacar, conforme apontam Hair et al. (2009), que uma das maiores vantagens em aplicar a análise fatorial confirmatória com estimação PLS reside em sua propriedade em avaliar a validade de constructo de uma teoria de mensuração proposta. Ressaltando que a validade de constructo consiste no grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o constructo latente teórico que aqueles itens devem medir. Dessa maneira, a “evidência de validade de constructo fornece segurança de que medidas tiradas de uma amostra representam o verdadeiro escore que existe na população” (Hair et al., 2009, p. 591).

Quanto a variável percepção de risco, no que tange às cargas fatoriais dos itens da validação confirmatória, os valores variaram entre 0,597 e 0,925, demonstrando boa qualidade e validade da escala (Hair et al., 2009). No que se refere a validade convergente, esta é validada pelo uso da confiabilidade composta (CR) e pela variância extraída (AVE) (Fornell & Lacker, 1981, Hair et al., 2009). A CR e a AVE são indicadores que podem ser utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural de um instrumento. O valor considerado adequado é, respectivamente, maior que 0,7 e maior que 0,5. Os valores encontrados estão apresentados no quadro 29 abaixo.

QUADRO 29 – VALIDAÇÃO CONFIRMATÓRIA PRISCO

Constructo	Variável	Carga Fatorial	CR	AVE
Prisco1	Q6_6	0,645	0,886	0,652
	Q6_7	0,708		
	Q6_8	0,913		
	Q6_10	0,925		
Prisco2	Q6_1	0,597	0,867	0,625
	Q6_3	0,845		
	Q6_4	0,879		
	Q6_5	0,811		
Prisco3	Q2_1	0,869	0,847	0,735
	Q3_2	0,811		

Fonte: A autora (2020)

Analizou-se a validade discriminante dos constructos. Esta se mostrou adequada aos parâmetros estatísticos, como se nota no quadro 30.

QUADRO 30 – VALIDADE DISCRIMINANTE PRISCO

	<b>Prisco1</b>	<b>Prisco2</b>	<b>Prisco3</b>
<b>Prisco1</b>	0,65165203		
<b>Prisco2</b>	0,02053489	0,62535084	
<b>Prisco3</b>	0,00018496	0,14899600	0,73474354

Fonte: A autora (2020)

#### 5.4. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA – INTERNACIONALIZAÇÃO

O construto internacionalização também foi submetido à AFC. O constructo é composto por 2 variáveis, as quais são o número de países que os produtos da empresa foram vendidos em 2018 e o volume aproximado de vendas internacionais em relação às vendas totais da empresa em 2018.

No que se refere aos critérios de ajuste, notou-se que como o constructo apresenta uma escala com somente 2 variáveis e os graus de liberdade também são 2, o software R não conseguiu calcular o valor dos índices. Isso se deve pois as medidas são ajustadas para a quantidade de graus de liberdade de um modelo relativo à quantidade de variáveis observadas. Sendo assim, as medidas atingem o seu valor máximo quando o número de variáveis é idêntico ao número de graus de liberdade.

Portanto, nos procedimentos da AFC foram analisados os carregamentos de cada variável, sua significância estatística, o R-quadrado, e a validade convergente. Os valores apresentados na tabela abaixo mostram que as variáveis estão carregadas e os valores da validade convergente, isto é, CR (>0,7) e AVE (>0,5) estão acima dos valores recomendados. Ademais, notou-se que há significância estatística das variáveis (*p-value* < 0,000).

QUADRO 31 – VALIDAÇÃO CONFIRMATÓRIA INTERNACIONALIZAÇÃO

<b>Constructo</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Internacionalização	Q10	0,867	0,897	0,809
	Q12	0,931		

Fonte: A autora (2020)

Por ser composto apenas de um constructo, não há a necessidade de avaliar a validade discriminante. Sendo assim, continuou-se com a AFC do modelo completo.

## 5.5. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO MODELO

Quanto a validade do modelo, pode-se observar que a variância extraída (AVE) e a confiabilidade composta (CR) ficaram dentro do especificado, com exceção da CR da instituição informal (0,529).

FIGURA 10 – CONFIABILIDADE COMPOSTA DO MODELO

```
## BLOCKS UNIDIMENSIONALITY
##           Mode  MVs  DG.rho
## Formal      A    5    0,995
## Informal     A    6    0,529
## Prisco1     A    5    0,860
## Prisco2     A    4    0,867
## Prisco3     A    4    0,743
## Controle1   A    2    0,897
## Controle2   A    1    1,000
## Inter       A    1    1,000
```

Fonte: A autora (2020)

Verificou-se, portanto, o *outer model* do modelo proposto nesta tese, em especial os parâmetros estatísticos da instituição informal. Notou-se que a carga fatorial estava em negativo para duas variáveis, a IDV e IVR, o que poderia estar impactando negativamente a CR.

FIGURA 11 – CARGA FATORIAL INSTITUIÇÃO INFORMAL

```
Informal      weight  loading
## 2 pdi        0,216   0,9944
## 2 idv       -0,208  -0,9991
## 2 mas        0,175   0,9306
## 2 uai        0,177   0,9362
## 2 ltowvs     0,122   0,3114
## 2 ivr       -0,210  -0,9999
```

Fonte: A autora (2020)

Desta forma, analisou-se o enunciado das variáveis novamente e confrontando com a literatura, determinou-se a inversão da escala dessas duas variáveis. O novo valor para a CR está apresentado na continuação.



FIGURA 12 – NOVA CONFIABILIDADE COMPOSTA DO MODELO

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY				
##	Mode	MVs	C.alpha	DG.rho
## Formal	A	5	0,994	0,995
## Informal	A	6	0,932	0,958
## Prisco1	A	4	0,826	0,886
## Prisco2	A	4	0,791	0,867
## Prisco3	A	2	0,639	0,847
## Controle1	A	1	1.000	1.000
## Controle2	A	1	1.000	1.000
## Inter	A	2	0,769	0,897

Fonte: A autora (2020)

Realizada uma nova rodada no PLS, todas as variáveis apresentaram adequação para a variância extraída (AVE) e para a confiabilidade composta (CR). O R-quadrado, que é uma medida estatística de quão próximos os dados estão da linha de regressão ajustada, também foi mensurado. Ademais, todas as variáveis apresentaram valores em seus carregamentos. Com a finalidade de apresentar um resumo, incluiu-se esses resultados no quadro 17.

QUADRO 32 – RESUMO ESTATÍSTICO DO MODELO

Constructo	Variável	Carga Fatorial	R-quadrado	CR	AVE
Instituição Formal	X1	0,966	0,0000	0,995	0,975
	X2	0,999			
	X3	0,980			
	X4	0,994			
	X5	0,999			
Instituição Informal	PDI	0,995	0,0000	0,992	0,963
	IDV	0,999			
	MAS	0,929			
	UAI	0,935			
	LTOWS	0,515			
Percepção de Risco1	Q6_6	0,645	0,3894	0,886	0,652
	Q6_7	0,708			
	Q6_8	0,913			
	Q6_10	0,925			
Percepção de Risco2	Q6_1	0,597	0,0994	0,867	0,625
	Q6_3	0,845			
	Q6_4	0,879			
	Q6_5	0,811			
Percepção de Risco3	Q2_1	0,869	0,1644	0,847	0,735
	Q3_2	0,811			
Internacionalização	Q10	0,867	0,1810	0,897	0,809
	Q12	0,931			
Controle1	Q28	1,000	0,0000	1,000	1,000
Controle2	Q29	1,000	0,0000	1,000	1,000

Fonte: A autora (2020)

Novamente, todos os constructos possuíram validade discriminante, como se pode observar no quadro 33. Deve-se, no entanto, ressaltar uma análise. Durante a validação discriminante, que verifica o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais, os valores das instituições formal e informal são relativamente próximos, o que pode indicar um único constructo. Entretanto, a pesquisadora decidiu manter dois constructos distintos, baseada na literatura existente. Na seção 7 (Discussão dos resultados), maiores detalhes serão fornecidos.

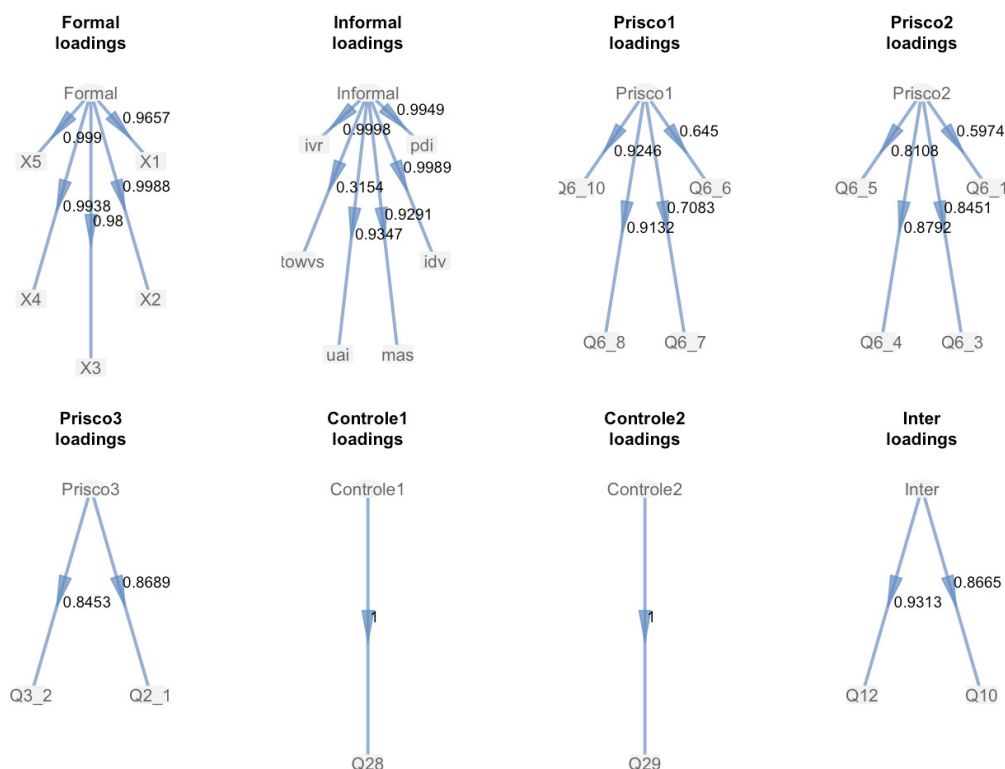
QUADRO 33 – VALIDADE DISCRIMINANTE DO MODELO

	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>	<b>Prisco1</b>	<b>Prisco2</b>	<b>Prisco3</b>	<b>Inter</b>	<b>Cont1</b>	<b>Cont2</b>
Formal	0,975259							
Informal	0,989428	0,803905						
Prisco1	0,378963	0,362283	0,651652					
Prisco2	0,004134	0,009158	0,020534	0,625350				
Prisco3	0,120062	0,134248	0,000184	0,148996	0,734743			
Inter	0,156578	0,140400	0,075845	0,060959	0,000006	0,809121		
Cont1	0,030450	0,028123	0,004395	0,003504	0,001971	0,056169	1,000000	
Cont2	0,000466	0,000449	0,001681	0,025472	0,015351	0,040925	0,096534	1,000000

Fonte: A autora (2020)

A figura 13 apresenta os diagramas dos caminhos dos constructos que fazem parte do modelo proposto.

FIGURA 13 – CAMINHO DOS CONSTRUCTOS DO MODELO



Fonte: A autora (2020)

Ainda, para avaliar a predição do modelo, utilizou-se a técnica do *leave-one-out*. Para modelos preditivos ruins, o Q2 pode assumir valores negativos, o que significa que, na previsão, o modelo tem desempenho pior que a estimativa sem modelo, isto é, a resposta média do conjunto de treinamento.

Como se pode observar, os valores de R2 sempre aumentam quando uma variável é adicionada às variáveis anteriores do modelo; por outro lado, os valores de Q2 aumentam até que variáveis úteis sejam adicionadas às variáveis anteriores do modelo. Assim, quando variáveis ruidosas são adicionadas ao modelo, os valores de Q2 diminuem, ou seja, o poder de previsão do modelo é reduzido. Portanto, a complexidade ideal do modelo - o melhor poder preditivo do modelo – é próximo ao valor máximo de Q2, cujo é 1. Os valores de Q2 para os constructos Prisco1, Prisco2, Prisco3 e Inter são, respectivamente: 0,2352, 0,0046, 0,0864 e 0,1358.

Entretanto, em muitos campos científicos, e especialmente nas ciências sociais, os modelos estatísticos são aplicados aos dados para testar hipóteses causais. Em tais modelos, como no presente modelo, presume-se que um conjunto

de fatores subjacentes medidos pelas variáveis X cause um efeito subjacente, medido pela variável Y – o que faz com que o modelo se torne explanatório e não preditivo. A justificativa para essa prática é que a própria teoria fornece a causalidade, ocasionando uma modelagem estatística por meio das lentes do modelo teórico.

Em suma, modelos teóricos descrevem as relações entre os constructos. Esses constructos podem pertencer ao mesmo nível de análise ou a múltiplos. Dentro de uma perspectiva multinível, requer-se atenção especial ao nível das construções unidas dentro de um modelo teórico (Klein & Kozlowski, 2000). Para este fim, os cuidados com a análise de mais um nível presentes nesse estudo serão apresentados a seguir. Constrói-se o capítulo subsequente englobando as complexidades na criação do modelo multinível.

## 6. ANÁLISE MULTINÍVEL DO MODELO

Conforme explicitado no capítulo do método, essa pesquisa optou pela adoção da modelagem multinível por contemplar distintos níveis de agregação das variáveis. O modelo de nível cruzado (*cross-level*), que será utilizado nesse estudo, descreve a relação entre diferentes construções independentes e dependentes em diferentes níveis de análise (Klein & Kozlowski, 2000).

Normalmente, os modelos organizacionais de nível cruzado relatam o impacto de cima para baixo das construções de nível superior nas construções de nível inferior (Klein & Kozlowski, 2000). Haja vista esse pressuposto de modelos multiníveis, apresentar-se-á dois momentos na análise de dados: o nível 1 e o nível 2.

O nível 1 é representado pelas variáveis percepção de risco e internacionalização. Embora a internacionalização seja uma variável no nível organizacional, não há mais de um respondente da mesma organização na amostra. Assim, não há variabilidade em relação às variáveis percepção de risco e internacionalização, justificando o pertencimento dessas variáveis ao mesmo nível. Os primeiros parágrafos da seção 6.1 são destinados há explicação e maior detalhamento desse argumento.

Em sequência, haverá a inclusão de preditores do segundo nível ao modelo. O nível 2 é representado pela inclusão das variáveis instituições formal e informal ao desenho já existente. Com essa tentativa, espera-se que o modelo tenha um poder de explicação maior do que com apenas um único nível - um modelo mais sólido da interpretação. Ainda, espera-se que as instituições que influenciam um indivíduo durante sua formação pessoal auxiliem na explicação do comportamento internacional que este apresenta, bem como a empresa, enquanto exerce seu cargo na organização.

### 6.1. MULTINÍVEL - NÍVEL 1

Modelos multiníveis de nível cruzado (*cross-level*) prevêm o efeito direto de uma construção de nível superior em uma construção de nível inferior. Em geral, esses modelos prevêm que o construto de nível superior restringe de alguma

maneira as características (por exemplo, percepção, comportamento ou valores) das entidades de nível inferior (Klein & Kozlowski, 2000).

Desta maneira, com o intuito de demonstrar e comprovar o efeito do constructo de nível superior (instituições formais e informais) nessas entidades de níveis inferiores, o modelo foi analisado estatisticamente no PLS apenas com as variáveis e relações de níveis inferiores (nível 1). Nesse caso, as variáveis e relações analisadas foram entre a percepção de risco e a internacionalização.

Embora a internacionalização seja um constructo de natureza organizacional, neste modelo ele compartilha o mesmo nível que a percepção de risco (nível individual). Esta posição se pauta no argumento que as organizações são consideradas reflexos dos indivíduos que realizam a sua gestão (Acar, 2016), e, por consequência, a percepção de risco do gestor conduz o comportamento internacional. A variável organizacional internacionalização, portanto, foi agregada para o nível menos elevado (nível 1).

Ademais, os constructos foram mensurados de maneira com que a homogeneidade dentro da unidade (*within-unit homogeneity*) e a variabilidade entre unidades (*between-unit variability*) nas construções compartilhadas das amostras fossem asseguradas. Houve um esforço para garantir que a amostra mostrasse variabilidade adequada nas construções de interesse e em todos os níveis relevantes do modelo. No entanto, ainda que houvesse esse esforço, a variabilidade na percepção de risco, e consequentemente na internacionalização, figurou-se na questão de ser uma pesquisa *cross-country*. Relembrando, coletou-se dados de apenas um respondente por organização – já que alguns casos apresentavam somente um responsável pelas operações – permitindo que os constructos percepção de risco e internacionalização sejam considerados do mesmo nível, já que não há a variabilidade de respostas dentro da mesma empresa (i.e. um constructo é representação direta do outro).

Apresentado e justificado o nível 1, com seus constructos e relações estabelecidas, as análises estatísticas resultantes não demonstraram uma boa adequação, ajustamento ou explicação do modelo. O *Goodness-of-fit* (GOF) foi de 0,3603. Além disso, se o modelo de medição (*outer*) especificado não possuir propriedades mínimas necessárias de confiabilidade e validade aceitáveis, as estimativas do modelo estrutural (*inner*) ficarão sem sentido. Essas medidas (*outer*) são apresentadas nas próximas linhas.

As relações entre o Prisco1, Prisco2 e Prisco3 com a internacionalização foram todas significativas, com os valores do *p-value* de 0,0000 para todas as variáveis. Em relação ao Controle1 e o Controle2, os *p-value* para essas associações também se mostraram significativos, representados pelos valores de 0,0004 e 0,0146 nesta ordem.

Assim, analisou-se os carregamentos das variáveis e suas comunalidades a fim de verificar a adequação estatística do modelo. O quadro 34 apresenta os valores.

QUADRO 34 – CARREGAMENTO E COMUNALIDADE DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Indicadores	Loading	Comunalidade
Prisco1	Q6_6	0,732	0,536
	Q6_7	0,710	0,505
	Q6_8	0,879	0,773
	Q6_10	0,893	0,798
Prisco2	Q6_1	0,452	0,204
	Q6_3	0,883	0,780
	Q6_4	0,905	0,819
	Q6_5	0,817	0,667
Prisco3	Q2_1	0,437	0,191
	Q3_2	-0,589	0,346
Internacionalização	Q10	0,873	0,762
	Q12	0,926	0,858

Fonte: A autora (2020)

As comunalidades do indicador Q6\_1 do Prisco2 e do Prisco3 como um todo se mostraram inadequadas. O carregamento negativo do Q3\_2 do Prisco3 também mostrou certa incoerência. Desta maneira, os valores para Alfa de Cronbach e para a validade convergente, garantida pela confiabilidade composta (CR) e variância média extraída (AVE), são mostradas no quadro 35 a seguir.

QUADRO 35 – ALFA DE CRONBACH, CONFIABILIDADE COMPOSTA E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA

Variáveis	Alfa	CR	AVE
Prisco1	0,826	0,886	0,653
Prisco2	0,791	0,867	0,618
Prisco3	0,639	0,847	0,269
Internacionalização	0,769	0,897	0,810

Fonte: A autora (2020)

Tendo em vista que os indicadores estatísticos não estão todos adequados para a modelagem, a consistência interna entre os valores medidos dos itens de um constructo está frágil, e que a qualidade do ajuste de um modelo estatístico poderia

ser melhorada, investigou-se como esses indicadores se comportariam com a inserção de um novo nível. A próxima seção apresenta, então, os relatórios estatísticos com a inclusão do nível 2 no modelo.

## 6.2. MULTINÍVEL - NÍVEL 2 E TESTE DE HIPÓTESES

Modelos teóricos em vários níveis descrevem a relação entre diferentes construções independentes e dependentes em diferentes níveis de análise. Os modelos organizacionais de nível cruzado (*cross-level*), habitualmente, descrevem o impacto de cima para baixo das construções de nível superior nas construções de nível inferior (resultados e processos).

Agregou-se, portanto, o nível superior (instituições formais e informais) ao modelo de mensuração. Os carregamentos das variáveis, comunalidades e validade convergente foram apresentados na análise confirmatória do modelo, na seção 5.4. Introduzindo um breve resumo, pode-se verificar que as comunalidades dos itens das variáveis ficaram entre 0,421 e 0,998, os carregamentos deles foram de 0,597 e 0,999, a confiabilidade composta foi garantida entre os valores 0,847 e 0,995 e a variância média extraída se diversificou entre 0,625 e 0,975.

Com a inclusão do nível 2 no modelo estatístico, as comunalidades dos itens que estavam abaixo do recomendável foram ajustadas e agora estão dentro do esperado, bem como os carregamentos dos itens das variáveis estão todos positivos. O *Goodness-of-fit*, que descreve o quão bem um modelo estatístico se encaixa em um conjunto de observações, foi de 0,4114. Para a avaliação desse indicador, Wetzels et al. (2009) sugerem o valor de 0,36 como adequado para as áreas de ciências sociais. O modelo também teve uma adequação melhor com a agregação do nível 2, com um aumento de 0,0511.

No que se refere aos Alfas de Cronbach, todos se mostraram acima do valor recomendado pela literatura ( $>0,7$ ), salvo os controles 1 e 2, que contém apenas uma variável cada, impossibilitando, pelo motivo explanado, o cálculo. O quadro 36 apresenta uma síntese dos resultados.



QUADRO 36 – ALFAS DE CRONBACH

Constructo	Alfa Cronbach
Formal	0,994
Informal	0,990
Prisco1	0,826
Prisco2	0,791
Prisco3	0,701
Internacionalização	0,769
Controle1	1,000
Controle2	1,000

Fonte: A autora (2020)

Como o PLS é uma estrutura inferencial não paramétrica, os parâmetros do modelo estrutural foram estimados por *bootstrap*. Essa estimativa é coletada por meio de um procedimento de reamostragem que avalia a variabilidade nos dados da amostra (Peng & Lai, 2012; Streukens & Leroi-Werelds, 2016). Para o modelo, adotou-se um número consistente de amostras de *bootstrap* ( $J = 5,000$ ) para melhorar o nível de precisão das estimativas (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

QUADRO 37 – VALORES DO BOOTSTRAP

Constructo	Variável	Weights	Loading	R-quadrado
Instituição Formal	X1	0,218	0,965	
	X2	0,209	0,999	
	X3	0,187	0,980	
	X4	0,196	0,994	
	X5	0,202	0,999	
Instituição Informal	PDI	0,216	0,994	
	IDV	0,208	0,999	
	MAS	0,175	0,930	
	UAI	0,177	0,936	
	LTOWS	0,121	0,530	
	IVR	0,210	1,000	
Percepção de Risco1	Q6_6	0,210	0,643	0,393
	Q6_7	0,175	0,706	
	Q6_8	0,362	0,913	
	Q6_10	0,442	0,925	
Percepção de Risco2	Q6_1	0,260	0,588	0,104
	Q6_3	0,338	0,843	
	Q6_4	0,363	0,877	
	Q6_5	0,290	0,806	
Percepção de Risco3	Q2_1	0,684	0,904	0,174
	Q3_2	0,469	0,790	
Internacionalização	Q10	0,488	0,875	0,196
	Q12	0,618	0,925	
Controle1	Q28	1,000	1,000	
Controle2	Q29	1,000	1,000	

Fonte: A autora (2020)

Dedicou-se uma análise mais detalhada *between-group* do modelo multinível. O *outer model* exibe as relações entre construtos e indicadores (Hair et al., 2009). A estimativa do modelo oferece medidas empíricas das relações entre os constructos (modelo estrutural) e entre os indicadores e os constructos (modelos de medição).

Comparou-se, assim, a influência da instituição formal e da instituição informal dos três países utilizando os pesos do modelo. Recorrendo as relações estatísticas do *outer model*, encontrou-se os valores representados no quadro 38. Esses valores são referentes a cada uma das amostras-países que constituem esse estudo, enfatizando a relação das instituições com a variável da percepção de risco.

QUADRO 38 – PESOS DA INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES FORMAL E INFORMAL

	<b>Brasil</b>	<b>Argentina</b>	<b>Dinamarca</b>
Instituição Formal	-1,6045	-0,4552	8,2629
Instituição Informal	296,1293	295,3622	208,7822

Fonte: A autora (2020)

As instituições formais dos países latino americanos, aqui representados por Brasil e Argentina, apresentam uma relação negativa com as demais variáveis do modelo, enquanto o país nórdico Europeu – Dinamarca - apresenta um relação positiva. Em referência as instituições informais, todas as relações possuem peso de natureza positivo em qualquer país escolhido da pertencente a amostra.

Em primeira instância, o que se pode concluir é que os gestores do Brasil e da Argentina apresentam o mesmo padrão de influência e de direcionamento (negativo) de suas instituições formais. Esses países latino-americanos apresentam uma instabilidade histórica política e econômica maior do que em países Europeus, o que poderia ser uma das explicações para esse dado estatístico. No entanto, as implicações e conclusões mais aprofundadas sobre essa informação serão retomadas na análise das hipóteses ao final desta vigente seção.

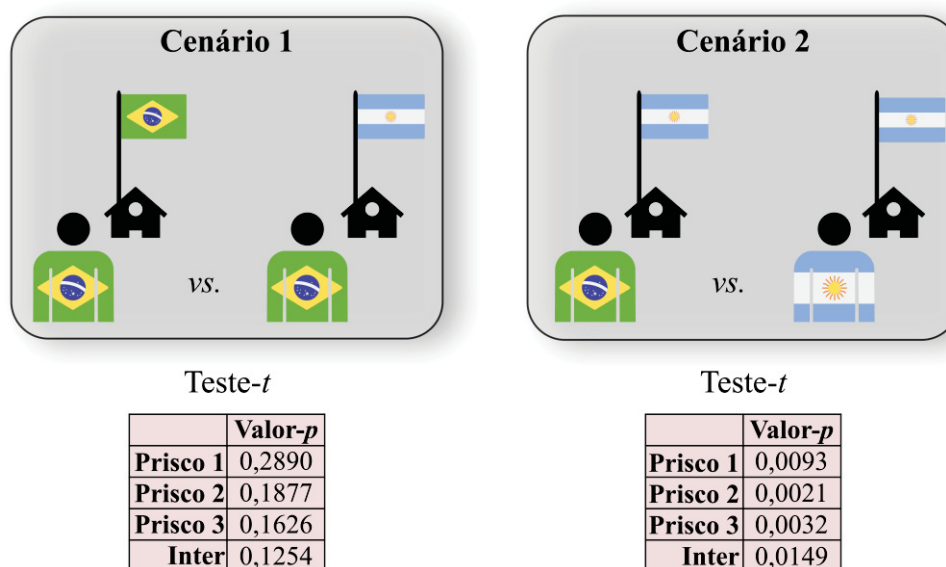
Com o intuito, também, de comparar os grupos, realizou-se um teste t com os diferentes *backgrounds* institucionais e países de exercício profissional. O teste t pode ser utilizado para avaliar se há diferença significativa entre as médias de duas amostras. Assim, comparou-se dois grupos de cada vez.

Com a finalização da coleta de dados dos países Argentina, Brasil e Dinamarca, analisou-se e refinou-se as respostas do gestores de todos os países.

Duas das perguntas que compunham, entre outras, o questionário da *survey*, eram sobre a nacionalidade do gestor e qual o país ele tinha passado a maior parte dos seus anos formativos. Notou-se, especificamente no banco de dados da Argentina, que alguns dos gestores possuíam uma outra nacionalidade e tinham passado a maior parte de seus anos formativos em outro país que não fosse a Argentina. Nestes casos selecionados, os gestores eram brasileiros e que tinham passado a maior parte dos seus anos formativos no Brasil.

Desta forma, recorreu-se ao teste-t para comparar se havia diferença significativa entre os gestores brasileiros que atuam na Argentina dos gestores brasileiros que atuavam no Brasil. Ainda, comparou-se gestores brasileiros que atuavam na Argentina com gestores argentinos que atuavam na Argentina. A figura 14 apresenta essas relações e suas significâncias com cada constructo.

FIGURA 14 – TESTE-T ENTRE A AMOSTRA



Fonte: A autora (2020)

Os valores para o teste-t do cenário 1 apontam que não há diferença estatística entre as percepções de risco e nem para a internacionalização quando o *background* institucional é o mesmo, embora o país de atuação profissional seja diferente. Por outro lado, os mesmos gestores brasileiros que são contratados na Argentina que não apresentavam diferenças significativas com seus conterrâneos apresentam sim divergências na percepção de risco e comportamento internacional quando comparados com os representantes locais, conforme cenário 2. As







implicações para a literatura e essa pesquisa serão retomadas na próximo capítulo (7. Discussão dos resultados).

Corroborando os resultados do teste-t sobre as diferenças existentes ou não dentro dos próprios grupos, incluiu-se uma variável *dummy* para o fato do gestor contratado ser estrangeiro ou não. Para os valores de 0, o gestor seria nascido e criado no país de origem da organização. Já como legenda para o valor 1, seriam representados os gestores nascidos e criados em outro país que não fosse o de origem da organização.

Bem como as instituições formais e informais, modelou-se a variável estrangeiro com influência na percepção de risco desses gestores. Notou-se que o fato de o gestor ser estrangeiro apresenta uma relação positiva e significativa com o Prisco1 ( $p\text{-value}= 0,0432$ ), Prisco2 ( $p\text{-value}= 0,0000$ ) e Prisco3 ( $p\text{-value}= 0,0000$ ). Aponta-se, portanto, que o *background* institucional do gestor possui influência na maneira com que ele vai perceber os riscos envolvidos no negócio. De modo que as instituições formal e informal formam o indivíduo, desde sua mentalidade até sua forma de agir, possibilita-se que mesmo atuando fora da influência das instituições que antes o cercavam, ele continue apresentando a mesma mentalidade e modo de apreensão do mundo que foi adquirida ao longo de seus anos formativos. O fato de ser estrangeiro, assim, impactaria na percepção de risco deste gestor. Discutir-se-á esse ponto mais profundamente no próximo capítulo (7. Discussão dos resultados).

Em relação as variáveis organizacionais que poderiam afetar a percepção de risco – e que foram discutidas no referencial teórico -, também recorreu-se a um teste-t para identificar o real impacto no constructo da percepção. A figura 15 apresenta os resultados do porte organizacional, da percepção de risco e o *background* institucional.

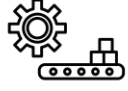
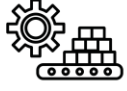

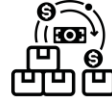



FIGURA 15 – TESTE-T ENTRE PORTES ORGANIZACIONAIS

		 <b>&lt;10</b> <b>funcionários</b>	 <b>10 a 49</b> <b>funcionários</b>	 <b>50 a 249</b> <b>funcionários</b>
	<b>Prisco</b>	0,3049	0,2893	0,2716
	<b>Prisco</b>	0,2901	0,2942	0,2673
	<b>Prisco</b>	0,1891	0,2368	0,2088

Fonte: A autora (2020)

Em quaisquer tamanhos organizacionais, a percepção de risco dos gestores que possuíram o mesmo *home-country* durante seus anos formativos não são estatisticamente distintas. Desta forma, gestores que conduzem micro, pequenas e médias empresas apresentam a mesma percepção de risco, desde que possuam o mesmo *background* institucional. Essa relação também é verificada em organizações com investimentos organizacionais heterogêneos entre sim. A figura 16 representa essa condição.

FIGURA 16 – TESTE-T ENTRE ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS

		 <b>Exportação</b> <b>esporádica</b>	 <b>Exportação</b> <b>regular</b>	 <b>Contrato de</b> <b>distribuição</b>	 <b>Investimento</b> <b>direto</b>
	<b>Prisco</b>	0,1819	0,1544	0,1693	0,1639
	<b>Prisco</b>	0,3019	0,2918	0,2357	0,2541
	<b>Prisco</b>	0,1693	0,1210	0,1198	0,1724

Fonte: A autora (2020)

E no que tange a aceitação ou refutação das hipóteses, foram analisadas as relações simultâneas entre os constructos, a significância dessa relação (*p-value*) e sua carga. Os valores e as descrições encontram-se no quadro 39.

QUADRO 39 – RELAÇÕES E *P-VALUE*

Relação entre os constructos	Coefficiente do caminho	Bootstrap	<i>P-value</i>
Formal -> Prisco1	1,5997	1,299	0,0000
Formal -> Prisco2	2,9180	2,475	0,0000
Formal -> Prisco3	1,6868	1,190	0,0001
Informal -> Prisco1	0,9893	0,687	0,0075
Informal -> Prisco2	2,9982	2,560	0,0000
Informal -> Prisco3	2,0442	1,557	0,0000
Prisco1 -> Inter	0,2290	0,229	0,0000
Prisco2 -> Inter	0,2214	0,233	0,0000
Prisco3 -> Inter	-0,0931	-0,115	0,0541
Control1 -> Inter	-0,1683	-0,170	0,0003
Control2 -> Inter	0,1168	0,115	0,0135

Fonte: A autora (2020)

As hipóteses gerais acerca das relações estatísticas no modelo se comprovaram todas aceitas. Essas hipóteses gerais são assim referidas por se tratarem de hipóteses que relacionam as variáveis umas com as outras e por serem aplicadas a amostra geral (dados do Brasil, Argentina e Dinamarca unidos em um único *data frame*).

Embora a variável percepção de risco tenha sido desmembrada em três variações de mensuração da percepção de risco individual, tanto para a instituição formal quanto para a instituição informal, as relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes (*p-value* = 0,00). Portanto, as hipóteses gerais H1: A instituição formal tem uma relação positiva com o risco percebido na internacionalização; e H2: A instituição informal tem uma relação positiva com o risco percebido na internacionalização; foram aceitas.

Prosseguindo a análise das hipóteses, apresentar-se-á os resultados para as mais específicas. As hipóteses mais específicas são assim intituladas já que tratam de enunciados que permitem a análise nos grupos específicos, e, posteriormente, uma comparação *between groups*. Ademais, para a hipótese H1a, fez-se o uso da variável latente qualidade da instituição regulatória, uma vez que ela é representada pelos mesmos itens mensuráveis da instituição formal (Estabilidade Política e Ausência de Violência/Terrorismo, Eficácia do Governo, Agente Regulatório, Estado de Direito e Controle da Corrupção).

A variável latente é aquela variável hipotética ou teórica que não pode ser diretamente medida (e.g. qualidade, satisfação) mas que pode ser representada por outros indicadores, constituídos pelos itens das escalas ou pela observação do pesquisador, que em conjunto permitirão que ele obtenha uma medida razoavelmente precisa (Hair et al., 2009).

Desta forma, resgatar-se-á, a enunciação da hipótese 1a: a qualidade da instituição regulatória tem uma relação negativa com a percepção de risco. Os valores do quadro 39 já forneciam uma ideia da direção que a relação teria quando analisada individualmente (amostra de cada país). Tendo em vista esse indício e após análise estatística, pode-se afirmar que a hipótese H1a é aceita para as amostras do Brasil e Argentina ( $p\text{-value} = 0,00$ ), e refutada quando se refere a Dinamarca.

Os países latino-americanos deste estudo apresentam, em média, baixos *scores* para cada indicador de regulatório. Portanto, o baixo índice de qualidade na imposição e cumprimento de regras e sistemas jurídicos, ou até mesmo transparência desses sistemas, acarretam em uma alta percepção de risco na tomada de decisões que afetam o direcionamento organizacional – com explicações que podem variar entre questões de instabilidade econômica-política, falta de confiança e falta de suporte governamental, por exemplo. Apresentando carência na qualidade da instituição regulatória, a análise subjetiva do risco tende a ser direcionada para o lado negativo (e.g. perdas).

Em relação a Dinamarca, não há como negar que há uma relação entre a qualidade da instituição regulatória e a percepção de risco ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Apesar de a relação ser altamente significativa, não se pode concluir que uma baixa qualidade regulatória leva a uma alta percepção de risco, o que inicialmente a hipótese afirmava, e o contrário também é verdadeiro (i.e. a relação é positiva).

Ainda, uma segunda hipótese específica elaborada foi a H2a: a prevenção de incerteza (*uncertainty avoidance*) tem uma relação positiva com a percepção de risco. As sociedades variam no grau em que são capazes de tolerar a ansiedade (Hofstede, 2001). Assim, as sociedades de alta prevenção à incerteza incentivam os indivíduos a tomarem decisões que não levem a situações ambíguas ou desconhecidas, inibindo o desenvolvimento que ultrapasse os limites previamente conhecidos.

No que se refere a amostra do Brasil e Argentina, essa hipótese foi aceita ( $p\text{-value}=0,00$  para ambos). Os altos scores em prevenção de incerteza levam os indivíduos a apresentarem altas percepções de risco. Em contrapartida, para a amostra dinamarquesa, essa hipótese também foi aceita ( $p\text{-value}=0,00$ ), mas como o valor de prevenção de incerteza é baixo, a percepção de risco também se mostrou baixa. Isso significa que os dinamarqueses não precisam de muita estrutura e previsibilidade para tomar decisões, já que isso é uma parte “natural” de qualquer decisão (um tanto de imprevisibilidade).

Na prática, no nível organizacional, a prevenção da incerteza se traduz em preferências por mecanismos como procedimentos operacionais que podem funcionar como uma barreira para decisões que favoreçam o “desconhecido”; para ambientes incertos; e/ou dúbios. Portanto, uma alta prevenção a incerteza está em acordo com uma percepção de risco mais sensível.

E, por último, a hipótese H3: a alta percepção de risco promove uma menor internacionalização foi refutada. Apesar da literatura apontar que a percepção de risco dita o ritmo e expansão internacional, no presente estudo, a relação negativa – uma alta percepção versus uma menor internacionalização – não ocorreu em relação ao Prisco1 e Prisco2 (coeficiente do caminho= 0,2290 e 0,2214, respectivamente). Apesar de não ser permitido afirmar que essas relações tenham esse sentido com base nos dados das três amostras, pode-se sim afirmar que a percepção de risco impacta na quantidade de produtos vendidos em relação ao total e no número de países a serem atendidos. A relação, nesse caso, tem sentido positivo e, o mais importante, significância estatística, o que assegura o estabelecimento dessa combinação.

Uma possível fonte para a refutação da hipótese pode ser atribuída a figura do protocolo da gestão de risco – quando a relação em questão inclui a variável Prisco1 ou Prisco2. A gestão de risco da organização pode identificar e mensurar os possíveis riscos envolvidos em cada ação organizacional. Cria-se planos de ação e atividades que possam mitigar os riscos reconhecidos, e sugerem-se protocolos para os subsequentes procedimentos organizacionais. Nesse sentido, munido com as recomendações da gestão de risco, o gestor pode ser acometido por uma pressão organizacional para executar tal plano de ação, perpassando algum receio ou insegurança.



As afirmações da percepção de risco 1 e percepção de risco 2 podem ter representado esse fenômeno, tendo em vista que abordavam, respectivamente, questões sobre a aceitação de riscos nas decisões de internacionalização e a o mercado externo como uma oportunidade para a organização, por exemplo. Referindo a situações que poderiam ser respaldadas pelos protocolos de risco e que pudessem sofrer alguma pressão organizacional, o Prisco1 e Prisco2 apresentaram uma relação com a internacionalização não hipotetizada, porém significativa estatisticamente (positiva).

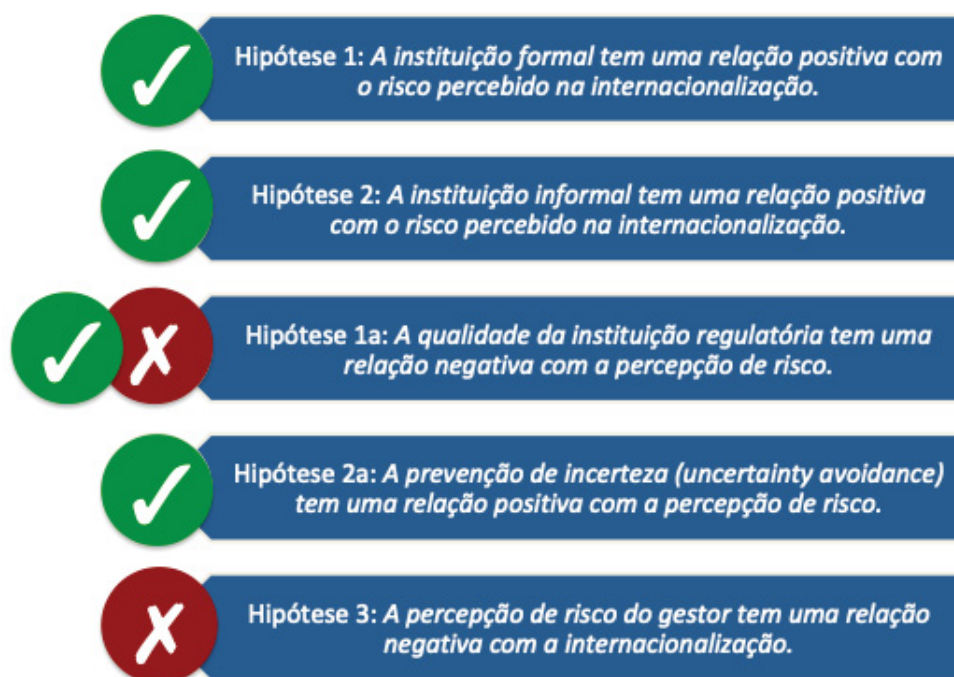
Enquanto isso, para a percepção de risco 3, que engloba a mensuração de itens a respeito da interação do gestor com situações incertas, a H3 pode ser considerada aceita, se relaxados os parâmetros do *p-value* ( $p\text{-value}= 0,0541$ ). As afirmações realizadas na *survey* que mensuravam essa variável debatiam a percepção individual, assim como as das outras percepções, só que, no inconsciente do gestor ou em nenhum cenário por ele criado, o protocolo de riscos poderia influenciar esse julgamento. Nesse sentido, uma alta percepção individual da eminência de situações arriscadas promove uma venda maior de produtos para o mercado interno, quando comparado ao internacional, e/ou um menor número de países estrangeiros a serem atendidos pela organização (coeficiente do caminho= - 0,115).

Outro ponto a destacar é que a idade da empresa (variável controle 1) tem uma correlação negativa com a internacionalização. Isso significa que as empresas jovens são propensas a internacionalizar mais do que as mais antigas. Pode ser considerado um fato natural, pois o avanço da tecnologia facilitou a entrada em novos mercados. Além disso, os gerentes estão constantemente em adaptação e aprimorando seu treinamento para o mercado global.

E em relação ao controle 2 – tamanho da empresa –, há uma correlação positiva com a internacionalização. Ou seja, quanto maior a empresa, maior a tendência para a internacionalização. Como este estudo, estudos anteriores (Acedo & Florin, 2006; Acedo & Jones, 2007) já apontaram para essa relação, que apenas foi reforçada.

Com o intuito de facilitar a visualização do aceite ou não das enunciações hipotéticas propostas neste estudo, a figura 17 oferece um breve resumo.

FIGURA 17 – ACEITAÇÃO DE HIPÓTESES



Fonte: A autora (2020)

O próximo capítulo foi criado e dedicado à discussão mais aprofundada de todos os achados e análises estatísticas provenientes do banco de dados coletado. Como indicado em alguns trechos relativos a investigação, alguns pontos serão retomados, já que mais esclarecimentos se fazem necessários. E, assim, haverá a tentativa de fomentar uma discussão para essa área do negócio internacional.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As instituições servem para restringir e orientar o comportamento humano. Mais particularmente, as instituições são sistemas de regras sociais estabelecidas e incorporadas que estruturam as interações sociais (Hodgson, 2001). Tanto as instituições formais quanto as informais compartilham essa propriedade.

Analisando os resultados da modelagem multinível, interpreta-se, a partir dos relatórios estatísticos, que os constructos instituição formal e instituição informal poderiam ser agrupados em um único constructo. Deparando-se com essa questão, antes de tomar alguma medida, retornou-se a literatura sobre as instituições.

Resgatou-se, então, as definições de cada uma das instituições. As instituições formais representam estruturas de regras e padrões codificados e explícitos que moldam a interação entre os membros da sociedade (North, 1990). Eles promovem a ordem e a estabilidade, fornecendo diretrizes comportamentais autorizadas e permitindo a formação de expectativas em relação ao comportamento (Scott, 2013).

Por outro lado, as instituições informais consistem em normas tácitas, convenções e valores que moldam a interação social (North, 1990). São sistemas duradouros de significados compartilhados e entendimentos coletivos que, embora não sejam codificados em regras e padrões documentados, refletem uma realidade socialmente construída que molda a coesão e a coordenação entre os indivíduos de uma sociedade (Scott, 2013).

Ainda, referindo as instituições informais, alguns artigos empíricos podem abordá-las como sinônimo de cultura (Abaity & Rahman, 2012, Alesina & Giuliano, 2015) e conferi-las tal propriedade. Além disso, esses dois últimos autores afirmam que, no entendimento deles, a cultura possui significado intercambiável com as instituições informais - sem prejuízo no sentido do conceito. No entanto, revisitando North (1990), lê-se que a cultura é um reflexo importante das instituições informais de um país representando valores compartilhados e padrões não codificados, mas que isto não implica que ambos são intercambiáveis.

É importante ressaltar que, assim como North (1990), este estudo trata de instituições formal e informal, e não é representado por instituição formal e cultura. Neste caso, preferiu-se retornar ao seminal, antes de reforçar e continuar propagando essa abordagem. Porém, ainda, havia a questão dos resultados

estatísticos apontarem a possibilidade dos dois constructos serem apenas um unificado.

Continuando a investigação a literatura, pode-se encontrar que instituições formais são instituições caracterizadas pela atenção proposital à validade e também pelo testemunho explícito em relação às regras e consequências (Redmond, 2005). Essas características são expressas por meios tangíveis, como cartas, proclamações, estatutos, símbolos e uma variedade de exibições e rituais cerimoniais. As instituições informais incluem normas, convenções, costumes e tradições, e não há a preocupação explícita com a formalidade desses elementos (Redmond, 2005) – o que pode ser considerada uma razão para a denominação como cultura.

No entanto, o atributo “formalidade” falha, de certa forma, em representar a essência da distinção entre formal e informal. A base das diferenças fundamentais entre instituições formais e informais reside na concentração de controle sobre a instituição (Redmond, 2005). Uma instituição formal é aquela em que o controle da instituição foi expropriado por, ou de outra forma investido, em uma elite (North, 1990). Esse tipo de controle institucional envolve o poder de poucos para estabelecer regras que direcionarão o comportamento de muitos, bem como o poder de interpretar e aplicar as regras. Por outro lado, uma instituição informal é aquela em que o controle é distribuído entre os membros do grupo, embora alguns indivíduos geralmente tenham mais influência que outros (Scott, 2013). Esse tipo de controle institucional é comunitário e emergente, e não um exercício de poder.

Assim, a diferença essencial está no *locus* e no tipo de controle. Embora sejam o principal fator de distinção entre formal e informal, não há limites rígidos entre as duas categorias. North (1991) aponta que uma instituição é complementar a outra e ambas incrementam os desdobramentos que cada uma pode apresentar. Alesina e Giuliano (2015) também reafirmam que as instituições formais e informais podem ser complementares e podem interagir. Portanto, discutir apenas uma única instituição não fornece explicações necessárias da influência que elas exercem no indivíduo, como neste trabalho, e em organizações.

Em relação ao nível institucional, existem poucos estudos que abordaram esse nível de análise. Em dois estudos encontrados que desenvolveram uma relação com a percepção de risco, ambos abordaram as instituições informais e apenas um abordou o lado formal. O estudo de Delerue e Simon (2009) apenas se

pautou na categoria informal, enquanto o estudo de Kraus et al. (2015) contemplou, com algumas restrições quanto a mensuração das instituições, as duas esferas. Conquanto esse último estudo seguiu as prerrogativas sobre o ato de pesquisar que contemple as duas instituições, ambos os estudos pautaram-se na influência das instituições nas organizações, sejam em suas alianças ou em busca de novos mercados. Dar-se-á um passo atrás, para que se promova uma pesquisa acerca da formação do indivíduo quanto pessoa e que aponte a influência desse *background* nas decisões subsequentes que ele virá a tomar. A tese é que a diversidade de *background*, aqui representada por gestores que atuam em três países, guie os gestores a percepções de riscos também distintas - bem como para um rol de possibilidades acerca do processo de internacionalização.

Desta forma, este estudo se posicionará de maneira a manter a distinção entre as instituições formais e informais embora estatisticamente eles possam ser considerados o mesmo constructo. Isto pode ser devido, ao menos em parte, ao fato de existirem apenas três observações das instituições. Tal posicionamento está suportado no argumento de North (1990) em que a combinação das instituições formais e informais de um país orienta indivíduos e, portanto, organizações a lidar com a incerteza, decifrar o meio ambiente e tomar as medidas adequadas ao cenário atual – desde que as organizações são um reflexo do gestor (Acar, 2016).

Assim, o presente estudo reconhece que as diferenças nas percepções de risco entre indivíduos e grupos de indivíduos não são apenas uma questão de cognição (Taylor-Gooby & Zinn, 2006). A atividade cognitiva envolve inerentemente percepção e ação no contexto de um corpo humano situado em um ambiente do mundo real (Dew, Grichnik, Mayer-Haug, Read, & Brinckmann, 2015). Os macro-contextos nacionais podem influenciar as percepções de risco e as avaliações de risco subsequentes (Liesch et al., 2011). A diferença entre os *backgrounds* nacionais pode ser uma fonte para as diferentes percepções de risco existentes dentro de um grupo de pessoas (Delerue & Simon, 2009).

Igualmente, resgatando a análise estatística realizada por meio do teste-t, pode-se ilustrar e comprovar os indícios teóricos estabelecidos a priori. Indivíduos que compartilham o mesmo *background* institucional, ou seja, passaram os seus anos formativos sob influência das mesmas instituições, apresentarão interpretações e percepções semelhantes dos acontecimentos que os cercam.

Desta maneira, pode-se afirmar por meio do modelo multinível, que os gestores brasileiros apresentam percepção de risco similares em quaisquer que sejam seus países de atuação. Nessa amostra, corroborou-se essa afirmação quando comparado as percepções dos gestores brasileiros atuando no Brasil e gestores brasileiros atuando na Argentina. Ademais, pode-se inferir que as influências das instituições formais e informais quanto constituidoras das normas da sociedade e reguladoras de um país não são maiores que as influências das instituições formais e informais que moldaram o indivíduo em seus anos formativos. Isto quer dizer que, apesar das instituições continuarem a exercer seu papel na manutenção da sociedade, a influência recebida previamente já afetou modelou as interpretações do indivíduo e dificilmente esse desenho será modificado.

Portanto, reitera-se que crescer em uma sociedade com uma configuração específica de instituições (formais e informais) influencia como os indivíduos, e nesse caso gestores, processam, interpretam informações e agem sobre oportunidades e ameaças estratégicas. Tais efeitos são profundos e duradouros e é provável que os gestores os internalizem e os carreguem mesmo quando ingressam em uma organização em um país estrangeiro (Nielsen & Nielsen, 2013). Logo, as instituições formais e informais do país de origem de um gestor influenciam em conjunto seu campo de visão, percepção seletiva e interpretação de situações estratégicas (Hambrick & Mason, 1984).

Pode-se dizer que as instituições são incorporadas e executadas por atividades estruturadas na forma de rotinas relacionadas ao aprendizado de modos de ação e resolução de problemas (Scott, 2013). Como tal, a nacionalidade é um construto superordenado que abrange as influências de experiências formais e informais incorporadas institucionalmente na orientação executiva e na tomada de decisões – e por isso primou-se o estudo das instituições formais e informais na formação do indivíduo e evidenciou-se essa importância, já que os demais estudos abordam as instituições como reguladoras das organizações dentro de um país (embora essas e todas as instituições sejam um reflexo do gestor).

Um dos principais interesses do *framework* que guia esta pesquisa é entender como as instituições se relacionam com os indivíduos por meio de regras e sanções manifestas, bem como legitimidade e mecanismos sócio-cognitivos que afetam o que é considerado real e relevante. Por isso, comparou-se indivíduos de nacionalidades diferentes e ainda mais importante, que passaram seus anos

formativos em países diferentes. As instituições, vistas não pelo lado econômico, mas pela sua influência cultural-cognitivo, enfatizam esquemas comuns, quadros e outras representações simbólicas compartilhadas que guiam o comportamento (Scott, 2013).

A partir dessa visão, as instituições - quadros cognitivos compartilhados - dão sentido a entradas informacionais inerentemente equívocas, direcionando processos de criação de sentido (Gioia & Chittipeddi, 1991). Além disso, a natureza compartilhada desses quadros cognitivos dificulta o distanciamento deles, seja no pensamento ou na ação. Portanto, o fato do indivíduo ser um estrangeiro que passa seus dias residindo e/ou trabalhando em um outro contexto nacional, não altera sua forma de pensar, interpretar as informações, decidir e agir sobre as oportunidades/ameaças – o que foi verificado quando analisado estatisticamente os dados provenientes dessa *survey*.

Especificamente sobre os impactos das características dos gestores - idade, capital humano (educação formal, experiência internacional e proficiência no idioma) e capital social - há resultados empíricos controversos. Os estudos empíricos mostram o efeito dos gestores variando entre positivos, negativos e não significativos para os mesmos atributos em diferentes estudos. Por conseguinte, embora alguns estudos tenham examinado a importância das características gerenciais no processo de internacionalização, as evidências empíricas ainda são escassas e pouco claras (e.g. Acedo & Jones, 2007; Manolova, Brush, Edelman & Greene, 2002).

Essas descobertas indicam a necessidade de utilizar um traço mais estável e duradouro no nível individual, pois as características pontuais são temporais e podem se modificar ao longo do processo enquanto a influência das instituições na formação dos indivíduos os moldam e são enraizados no modo de ver e agir do ser humano. As instituições são incorporadas (*embodied*) e executadas por atividades estruturadas na forma de rotinas relacionadas ao aprendizado de modos de ação e solução de problemas (Scott, 2013).

As instituições são debatidas por diferentes escolas como a escola socióloga (DiMaggio & Powell, 1983); a econômica (North, 1990); pela teoria das organizações (Meyer & Rowan, 1991); e pela ciência política (Bonchek & Shepsle, 1996). Já Scott (2013) faz uma contribuição relevante para o entendimento das instituições ao



construir uma estrutura analítica compilando as forças institucionais estudadas pela sociologia, economia, ciência política e pela teoria das organizações.

As vertentes (socióloga, econômica, organizações e política) dessa área abordavam as questões cognitivas e dos padrões aprendidos quando se cresce em uma sociedade específica. Isso pode não ser tão explícito como no estudo de Zukin e DiMaggio (1990) da tipologia de *embeddedness*, onde as “regularidades estruturadas dos processos mentais” e suas possíveis relações com “entendimentos coletivos compartilhados” não são discutidas especificamente. Deste modo, sem especificação adicional, a noção “regularidades estruturadas dos processos mentais” poderia ser combinada com uma cognição de concepção individualista e comportamento econômico. Talvez isso pudesse se aplicar a um indivíduo não socializado e isolado, desde que seus processos mentais tivessem regularidades que limitam o raciocínio econômico (racionalidade limitada).

No entanto, o caráter “entendimentos coletivos compartilhados” da cognição é esclarecido em outros estudos de DiMaggio (1990; 1997) e outros sociólogos econômicos. De fato, DiMaggio (1997), um dos principais defensores dessa perspectiva em sociologia econômica, forneceu uma discussão profunda e abrangente sobre padrões compartilhados e cognição, baseando-se na sociologia da cultura e da psicologia cognitiva. Pode-se sugerir, então, que muitas das regularidades dos processos mentais a que Zukin e DiMaggio (1990) se referem são adquiridas em processos sociais e compartilhadas entre os indivíduos. Elas não são apenas o resultado das limitações inerentes a qualquer mente humana, mas, dessa forma, da interação social – *embeddedness*.

Em suma e comum a todas escolas, as instituições formam um *continuum* que passa do que é imposto legalmente ao *taken for granted* a um indivíduo, e interagem entre si na formação do comportamento humano – padrões de pensamento, sentimento e ação (North, 1990; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1991; Bonchek & Shepsle, 1996; Scott, 2013).

Assim como a literatura acerca do impacto das instituições, a pesquisa de risco foi influenciada por uma ampla gama de perspectivas teóricas e abordagens metodológicas. Os estudos recentes refletem um movimento geral para reconhecer a importância dos fatores sociais e culturais na compreensão do risco (Taylor-Gooby & Zinn, 2006). Portanto, as vertentes da psicologia estão se aproximando do território tradicionalmente ocupado pelos sociólogos, enquanto os grupos da



sociologia estão desenvolvendo um trabalho que aborda algumas das áreas tradicionais de interesse da psicologia. Exemplos são o foco em estudos de risco cultural sobre o vínculo entre risco e identidade e a ênfase nas teorias da sociedade de risco sobre o significado da escolha individual (Taylor-Gooby & Zinn, 2006).

Essas abordagens mistas evoluíram para incluir uma gama de bases culturais para percepções de risco, compartilhando a visão de que padrões aprendidos nos grupos sociais são bases para ideias sobre riscos e como lidar com eles. E, seguindo esta linha, neste estudo apresentou-se a tentativa da inclusão em estudos organizacionais dessa vertente mais psicológica e sociológica, desde a forma de apreender as instituições (*embedded vision*) até a maneira de compreender que o risco é produto da maneira do ser humano ver, interpretar e agir sobre as decisões, ou seja, da sua percepção do contexto que o cerca (e.g. *situated cognition*).

Os resultados estatísticos corroboraram as implicações da formação e inserção do ser humano frente a tomada de decisão que ele venha a ter. Portanto, a sua percepção acerca de um risco objetivo (i.e. risco cultural, político, econômico, entre outros) impacta na maneira em que a organização, que é um reflexo desse gestor, irá internacionalizar seu produto.

Ressaltado no texto essa relação, é importante ponderar que o terceiro enunciado hipotético não foi completamente aceito devido a direção de seu sentido. Uma possível causa para a realidade não mostrar total aderência ao proposto pode ser a influência da gestão de riscos. Ela é responsável por identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização. Possibilitando aos gestores o acesso às informações sobre os riscos as quais a organização está exposta, estabelece princípios e orientações para gerenciar os processos. Partindo do pressuposto que o protocolo a ser seguido abrange a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, gestores apreensivos aos riscos podem se sentir mais seguros e/ou levados a seguir com o plano elaborado, como o de internacionalização.

No entanto, quando analisada a percepção de risco na figura da variável Prisco3 diante da internacionalização da organização, notou-se que uma percepção com caráter negativo restringia o envolvimento internacional do negócio (vale lembrar o relaxamento dos parâmetros de *p-value*). A medida, que era baseada estritamente no julgamento pessoal, mensurava a interpretação e o comportamento

reativo a situações arriscadas. O processo cognitivo do indivíduo guia, então, as decisões a serem tomadas. A gestão de risco pode até fornecer informações que auxiliam os gestores a se decidirem por uma ou outra opção, porém a cognição individual ainda é o ponto explicativo no estudo dos comportamentos. Ademais, entre as amostras dos países, houve uma divergência nessa relação. Na amostra dinamarquesa, os gestores percebiam menos situações arriscadas e vendiam mais seus produtos em relação ao total e/ou para mais mercados estrangeiros, enquanto na amostra brasileira e argentina os gestores percebiam mais situações arriscadas e vendiam menos seus produtos em relação ao total e/ou para menos mercados estrangeiros.

Weber e Hsee (1998) já apontavam que a percepção de risco dos indivíduos provavelmente diferiria entre as culturas. A construção e desenvolvimento deste estudo somente veio a confirmar esta afirmação, acrescido que não só a cultura impacta na percepção de riscos (representada pela variável latente instituição informal), mas que a formação do indivíduo como um todo, todas as influências exercidas pelas instituições nos seus anos formativos, afetam sua forma de perceber e entender os riscos. Ademais, as análises estatísticas demonstraram que a percepção de riscos é sim diferente entre indivíduos com *background* institucional divergentes, e mesmo imersos em outros contextos, estes indivíduos continuarão a apresentar as mesmas maneiras de interpretar e processar as informações que foram absorvidas em seus anos formativos.

Além disso, Gephart, Van Maanen e Oberlechner (2009) também afirmaram que é provável que os processos sociais influenciem como os tomadores de decisão reagem a esses riscos, identificado neste estudo pelas hipóteses H1, H1a, H2 e H2b. Sejam nas hipóteses mais genéricas quanto nas mais específicas, aceitas ou refutadas (devido o direcionamento da hipótese), todas estas apontaram e se mostraram estatisticamente significativas quando se tratava do impacto dos processos sociais formais e informais na percepção de risco.

Portanto, por fim, para entender como e por que os indivíduos percebem e se envolvem com o risco, é necessário apreciar e entender sua formação social e inserção contextual (Taylor-Gooby & Zinn, 2006). Nesse sentido, para compreender toda a natureza e impactos complexos das instituições e percepção de risco, há oportunidades para desenvolver vínculos mais fortes entre as disciplinas de teoria das organizações, psicologia e sociologia nas análises empíricas. Este estudo é uma

tentativa da união de conceitos das três áreas, que podem ser ainda explorados e trazer resultados que nos proporcionem outros esclarecimentos. O que se deseja frisar, nessa última sentença desse capítulo, é que a formação do indivíduo quanto ser humano possibilita uma percepção de mundo, e porque não dizer de risco, diferenciada daqueles que não possuem a mesma formação, e apresentarão essa percepção mesmo em circunstâncias fora do contexto que a originou – ditando a maneira, a forma e o ritmo de expansão internacional das organizações as quais são responsáveis.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre a nacionalidade e as estratégias organizacionais é reforçada por vários estudos empíricos que descobriram que as configurações nacionais tiveram um impacto identificável nos comportamentos estratégicos exibidos pelas organizações (Marino, Strandholm, Steensma & Weaver, 2002; Tihanyi, Griffith & Russell, 2005; Kreiser et al., 2010). Entretanto, estes estudos relacionaram somente as configurações nacionais (i.e. agentes regulatórios) onde a organização está localizada com seu comportamento estratégico, esquecendo, portanto, do impacto que o componente humano exerce nas configurações organizacionais.

O componente humano e os traços primários têm sido associados ao processo de tomada de decisão que ocorre dentro das organizações (e.g. Acar, 2016; Bonfim et al., 2018; Mitchell et al., 2002; Mitchell, Smith, Seawright, & Morse, 2000). As visões e premissas inerentes a formação primária refletem-se nas atitudes e crenças dos gestores (Geletkanycz, 1997; Hofstede, 1991; Mueller & Thomas, 2001).

Assim, a percepção de risco não é a mesma para todas as empresas, variando de acordo com o componente humano (Acedo & Florin, 2006; Pickernell et al., 2016; Serra et al., 2012). É comum notar que organizações detentoras de recursos equivalentes e inseridas no mesmo contexto comercial competem com condutas diferenciadas (Genc Turk & Kotabe, 2001).

Logo, dependendo da formação recebida por meio das instituições formais e informais durante sua criação, gestores poderão perceber as situações organizacionais como mais ou menos arriscadas, e que, em última instância, afetarão as decisões organizacionais – decisões de internacionalização, caso específico proposto nesta tese. Ademais, pode-se afirmar que esse padrão será replicado em quaisquer contextos situacionais que as decisões estejam envolvidas, isto é, até em momentos em que o gestor não esteja atuando em seu país de origem.

Essas relações sugeridas pela literatura foram submetidas a testes estatísticos com gestores responsáveis por PMEs de 3 países. Com base nos 428 dados coletados, entre os 3 países, e nas análises dos relatórios estatísticos, este estudo pode afirmar que as relações, até então hipotéticas, representam a realidade. As instituições formal e informal moldam a cognição humana, o processo de filtrar e

analisar as informações e, especialmente, a percepção que determinado indivíduo apresenta acerca de uma situação.

É correto afirmar que a qualidade da instituição regulatória também impacta na percepção de risco, mas isso se deve ao modo do indivíduo em enxergar essa instituição – para que lhe possa oferecer segurança –, diminuindo ou aumentando o risco percebido. O que se quer frisar, nessas linhas, é que o processamento do ser humano que passou seus anos formativos sob a influência de configurações específicas é o verdadeiro filtro para quaisquer decisões.

Assim, crescer em uma sociedade de alta ou baixa prevenção da incerteza igualmente o afeta. Esses traços adquiridos na formação primária são estáveis e duráveis, o que suporta o argumento que serão reproduzidos ao longo da vivência desse ser humano.

Desta maneira, este estudo corrobora, por meio dos resultados estatísticos que obteve, que as instituições, em todas as suas naturezas, guiam o padrão de pensamento e ação do indivíduo. As várias influências sofridas nos anos formativos são enraizadas em sua formação, e isso é identificado em situações que o indivíduo esteja sob influência de outras pressões.

Isso foi especialmente identificado na amostra dos gestores responsáveis por PMEs argentinas. Felizmente, dentro da amostra, encontrou-se representantes brasileiros que moravam e trabalhavam na Argentina. Embora estivessem em outro ambiente repleto de pressões e influências externas que não eram idênticas as sofridas em seu país de origem, os gestores apresentaram o mesmo padrão de risco percebido de gestores responsáveis por organizações brasileiras que eram nascidos e criados no Brasil. Ademais, quando comparados com argentinos que trabalhavam nas mesmas condições de pressão e influência externa, notou-se que as percepções de risco eram distintas entre esses dois grupos.

Quanto ao impacto da percepção de risco na internacionalização, os resultados estatísticos não corroboraram o que havia sido elaborado hipoteticamente com base nos indícios presentes na literatura. A percepção, de fato, afeta a internacionalização da organização – representada pela quantidade de produtos vendidos em relação ao total e no número de países atendidos. Todavia, não se pode ponderar que uma alta percepção de risco promove uma menor internacionalização com base nos resultados estatísticos das relações das variáveis

Prisco1 e Prisco2, salvo a percepção de risco intitulada como interação do gestor com situações incertas (Prisco3), onde essa relação negativa foi sustentada.

A contribuição esperada identificada no início deste documento está alinhada a conquistada. Almejava-se contribuir para os estudos de microfundamentos em IB, ao tornar o indivíduo a personagem central da pesquisa. Analisando as variáveis à luz dos níveis que lhe correspondem, os resultados que eram discrepantes em estudos anteriores (resumidos no quadro 1) poderiam ser consolidados e conduzir a informações sobre as relações de forma sólida. Ainda, inserindo na relação uma variável constante e estável (i.e. dificilmente se altera ao longo dos anos), como as instituições formal e informal, pode produzir resultados mais consolidados.

Sendo assim, a nacionalidade pode ser considerada uma variável contemplativa de inúmeras influências. É um construto superordenado que engloba as influências de experiências formais e informais incorporadas institucionalmente na orientação executiva e no processo decisório. Explorando cada variável em seu nível de pertencimento, os testes-t realizados demonstraram que o porte ou o comprometimento internacional de cada organização causa menos impactos na tomada de decisões do que o *background* institucional do indivíduo que está a dirigindo. E a heurística permanece homogênea com seus pares nativos, mesmo em ambientes institucionais distintos da sua formação primária.

Essa tese pode ser considerada um avanço para as áreas da literatura abrangida por abordar variáveis de diversos níveis de análise que fazem parte do processo internacional, tratá-las metodologicamente de acordo com seus níveis, e, especialmente, por trazer um olhar sobre as instituições como formadoras do indivíduo invés de um caráter regulatório. Apesar disso, as próximas linhas oferecem uma agenda propositiva para estudos futuros.

Estudos anteriores geralmente recorreram a medidas de risco objetivas ao examinar as implicações do risco nas decisões estratégicas relacionadas à internacionalização. Os riscos políticos, por exemplo, foram medidos usando uma variedade de indicadores de risco político, como o *Political Constraint Index*. Essa tese não afirma que não é necessário pesquisar sobre o rol de riscos categorizados que podem impactar a internacionalização, ou como geri-los. A questão é que essas medidas objetivas de risco é podem ser problemáticas.

Existem duas razões pelas quais é realizada essa afirmativa. Primeiro, a percepção de risco dos decisores nem sempre está de acordo com medidas de risco objetivas. Segundo, estudos anteriores em gestão estratégica enfatizaram a criticidade dos indivíduos na explicação e compreensão da tomada de decisões estratégicas. Assim, embora muitas dessas medidas objetivas de risco sejam úteis, são necessárias medidas subjetivas de risco ao tentar examinar e explicar o comportamento gerencial, utilizando cada vez mais medidas de percepção – o que leva a um avanço nessa área.

Outrossim, embora estudos anteriores forneçam uma lista de mecanismos para a gestão de riscos, a pesquisa existente falha na identificação das condições sob as quais esses diferentes mecanismos da gestão são realmente usados. Evidências empíricas anteriores sugerem que os mecanismos de acomodação de risco usados pelas empresas provavelmente são influenciados pelos riscos específicos enfrentados. Além disso, é provável que esses mecanismos da gestão de riscos sejam influenciados pelas características da empresa, tal como o tamanho da organização. No entanto, seguindo as premissas do *Upper Echelon*, os decisores interpretam as mesmas situações ou ambientes estratégicos de maneiras diferentes e, então, agem de acordo com sua interpretação da situação estratégica que enfrentam. Assim, a variação nas escolhas e resultados estratégicos das organizações é explicada, pelo menos em parte, pelas capacidades cognitivas e pelas preferências dos decisores. Desta forma, sugere-se que o julgamento subjetivo do decisor e a avaliação dos riscos por esses gestores são relevantes para a compreensão e explicação das maneiras pelas quais as organizações possam lidar com os riscos associados à internacionalização – oferecendo avanços na pesquisa sob esta ótica.

A pesquisa existente na temática se concentrou, principalmente, em explicar como as organizações deveriam avaliar os riscos ao se internacionalizar. Por consequência, pouco se sabe sobre as práticas reais de avaliação de risco das organizações ao ingressar no mercado externo, já que há uma falta atenção dos estudos em descrever como as empresas realmente avaliam e monitoram esses riscos. São necessárias, então, pesquisas que explorem as variações das gestões adotadas entre as organizações e que expliquem os determinantes da avaliação de riscos, bem como a importância desses determinantes – o que fornece um crescimento para essa avenida. A consideração do componente humano, como

indicado anteriormente, também poderia auxiliar as futuras pesquisas nesse direcionamento.

Também, a variável percepção de risco poderia ser substituída pela propensão ao risco. Essa última variável é caracterizada por uma maior probabilidade de se envolver em comportamentos que apresentam algum perigo ou dano potencial, mas que também oferecem uma oportunidade para algum benefício. Os resultados dessa tese poderiam ser complementados, já que essa propensão à exposição ao risco pode não ser a mesma para quaisquer situações (e.g. a propensão ao risco em decisões de expansão nacional pode não ser a mesma para o envolvimento internacional). Os estudos de risco e internacionalização também poderiam se beneficiar com a inclusão de ambas as variáveis - percepção e propensão - em um mesmo estudo. A interação das variáveis instituições formal e informal, da propensão e percepção de risco e internacionalização, poderiam possibilitar novos entendimentos da associação da diversidade de *background* com o processo decisório.

As pesquisas futuras indicadas nesta tese estão alinhadas com a prática organizacional. À vista disso, o campo empresarial poderia se beneficiar com os resultados dessas proposições. Ao entender como o gestor enxerga o risco, as organizações poderiam elaborar e implantar gestões de risco que além de identificar o risco objetivo (e.g. financeiro, cultural), poderiam trabalhar o dado concreto de uma maneira que a cognição do responsável não percebesse somente o lado negativo e ficasse receoso quanto aos próximos movimentos da organização, em casos que o gestor já é avesso a esse risco. Por consequência, a percepção de risco individual seria o conceito chave para uma gestão de risco.

Programas como as missões brasileiras de internacionalização da Rede Brasileira dos Centros internacionais de Negócios (Rede CIN), por exemplo, poderiam, além da aproximação dos mercados com missões para outros países, trabalhar com a ideia que estes mercados não são livres de risco, mas que pode-se modificar a visão de que o risco é algo que apenas oferece prejuízos e perigos a organização. Concentrando-se no lado cognitivo do gestor, com recursos alocados de palestras de identificação e meios de como se *deveria* gerir esse riscos, um aumento da internacionalização do mercado nacional pode ser promovida.

O processo de recrutamento de gestores também poderia se beneficiar com os frutos dessa tese. Gestores pertencentes e crescidos em um país com uma



influência institucional conservadora possivelmente não serão os mais indicados para gerenciar uma *born global*, por exemplo. Desta maneira, entender a formação primária do gestor poderia facilitar o alinhamento do pessoal com os objetivos estratégicos.

O entendimento da diversidade de *background* também pode ser estendido a escolha de uma aliança e parceria organizacional. A mistura das diversas visões e entendimentos situacionais, fruto da formação pessoal sob pressões e em ambientes distintos, trazem um olhar complementar no confronto de situações inesperadas (i.e. *problem-solving*) e/ou nos planejamentos e direções estratégicos. A diversidade de *background* levará a organização a um desempenho superior por meio do acesso e processamento mais completo de informações relevantes, levando a decisões de maior qualidade mediante a uma melhor filtragem e interpretação. A busca por sócios, seguindo este raciocínio, também poderia ser beneficiada com a combinação dos diversos backgrounds, amplificando e aperfeiçoando as propostas de objetivos estratégicos a serem seguidos.

Ademais, essa pesquisa não é livre de limitações. Os resultados da amostra, a qual não foi probabilística, não podem ser generalizados a toda a população, tornando tal fato a primeira limitação. Não se conseguiu, também, que os gestores responsáveis por organizações de outros países (além do Brasil, Dinamarca e Argentina) respondessem o questionário, o que poderia dar uma maior robustez ao trabalho. Outro ponto relevante é que os questionários foram coletados em um único período de tempo, e não houve um intervalo de tempo entre uma coleta ou outra, ou divisão de grupos para a coleta, o que poderia oferecer problemas metodológicos.

Em síntese, como o risco é percebido pode levar a vários direcionamentos e escolhas organizacionais distintas, como o ritmo de negociações e quais relações comerciais se envolver. Assim, evidencia-se, por meio dos resultados aqui coletados e analisados, que a formação primária do gestor por meio das instituições impacta no processo de internacionalização, relação a qual é moderada pela percepção de risco individual.

## REFERÊNCIAS

- Acar, F. P. (2016). The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective. *Central European Journal of Operations Research*, 24(4), 833-852.
- Acedo, F. J. (2003). Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas.
- Acedo, F. J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of international Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.
- Acedo, F. J., & Florin, J. (2007). Understanding the risk perception of strategic opportunities: a tripartite model. *Strategic Change*, 16(3), 97-116.
- Acedo, F. J., & Galán, J. L. (2011). Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670,
- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Aharoni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135-142.
- Albaity, M. S., & Rahman, M. (2012). Gender, ethnicity, and religion and investment decisions: Malaysian evidence. *Journal of Sociological Research*, 3(2), 502-519.
- Alesina, A., & Giuliano, P. (2015). Culture and institutions. *Journal of Economic Literature*, 53(4), 898-944.
- Ali, A. J., Azim, A. A., & Krishnan, K. S. (1995). Expatriates and host country nationals: managerial values and decision styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(6), 27-34.
- Amirhosseini, Z., & Okere, V. O. (2012). Effect of Cultural Dimensions on Stock Exchange Investment Decisions in Iran. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 10(12), 681-688.
- Arshad, I., & Ibrahim, Y. (2019). Uncertainty Avoidance, Risk Avoidance And Perceived Risk: A Cultural Perspective Of Individual Investors. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 3(1), 21-33.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Ed. da UFMG.
- Bailey, J. J., & Kinerson, C. (2005). Regret avoidance and risk tolerance. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 16(1), 23.

Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230-243.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*.

Bassett Jr, G. W., Jenkins-Smith, H. C., & Silva, C. (1996). On-site storage of high level nuclear waste: Attitudes and perceptions of local residents. *Risk Analysis*, 16(3), 309-319.

Becker, J., & Flanegin, F. R. (2010). A Comparative Study: Value Dimensions on Investment Decisions of College Students in the United States and Australia. *Journal of Business and Educational Leadership*, 2(1), 71.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1974). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

Bogatyreva, K., Edelman, L. F., Manolova, T. S., Osiyevskyy, O., & Shirokova, G. (2019). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. *Journal of Business Research*, 96, 309-321.

Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.

Bonchek, M. S., & Shepsle, K. A. (1996). Analyzing politics: Rationality, behavior and institutions. *New York: W.*

Bonfim, L. R. C., Silva, G. R. R., Prado, P. H. M., & Abib, G. (2018). Exploring Risk Perception and Degree of Internationalization of Brazilian Small-and-Medium Enterprises. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), e170058.

Bontempo, R. N., Bottom, W. P., & Weber, E. U. (1997). Cross-cultural differences in risk perception: A model-based approach. *Risk analysis*, 17(4), 479-488.

Brinkerhoff, J. M. (2009). *Digital diasporas: Identity and transnational engagement*. Cambridge University Press.

Brinkerhoff, J. M. (2016) *Institutional Reform and Diaspora Entrepreneurs: The In-Between Advantage*, Oxford University Press.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174-202.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.

Brown, S. J., & Warner, J. B. (1985). Using daily stock returns: The case of event studies. *Journal of financial economics*, 14(1), 3-31.

Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.

- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Biases and heuristics in strategic decision-making: differences between entrepreneurs and managers in large organizations. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–31.
- Busenitz, L. W., & Lau, C. M. (1997). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25–39. <sup>[11]</sup><sub>SEP</sub>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Campbell, M. C., & Goodstein, R. C. (2001). The moderating effect of perceived risk on consumers' evaluations of product incongruity: Preference for the norm. *Journal of consumer Research*, 28(3), 439-449.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 100, 4.
- Cavusgil, T., Nayir, D. Z., Hellstern, G. M., Dalgic, T., & Cavusgil, E. (2011). International ethnic entrepreneurship. *International Business Review*, 20(6), 591-592.
- Chabowski, B. R., Samiee, S., & Hult, G. T. M. (2017). Cross-national research and international business: An interdisciplinary path. *International Business Review*, 26(1), 89-101.
- Chagas, A. T. R. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração on line*, 1(1).
- Chakraborty, G., Lala, V., & Warren, D. (2003). What do customers consider important in B2B websites?. *Journal of Advertising Research*, 43(1), 50-61.
- Chen, Y. Q., Zhang, S. J., Liu, L. S., & Hu, J. (2015). Risk perception and propensity in bid/no-bid decision-making of construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 2-20,
- Chin, W. W., & Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: Importance of beliefs' Data Base Advance.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.
- Clahsen, S. C., Van Kamp, I., Hakkert, B. C., Vermeire, T. G., Piersma, A. H., & Lebet, E. (2019). Why do countries regulate environmental health risks differently? A theoretical perspective. *Risk Analysis*, 39(2), 439-461.

Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: Empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Collier, P. M., Collier, P. M., Berry, A. J., Berry, A., & Burke, G. T. (2006). *Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures* (Vol. 2, No. 11). Elsevier.

Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320-1339.

Cooley, C. H. (1956). *Social organization*. Transaction Publishers.

Cornelissen, J. P., Clarke, J. S., & Cienki, A. (2012). Sensegiving in entrepreneurial contexts: The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures. *International small business journal*, 30(3), 213-241.

Costa, R. S. (2011). A influência da confiança do decisor no risco percebido e no processo decisório.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

Crick, D., & Chaudhry, S. (2013). An exploratory study of UK based, family-owned, Asian firms' motives for internationalising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 526-547.

Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.

Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797-819.

Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Clarifying the relationships between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), 151-175.

Cvetkovich, G. (2013). The attribution of social trust. In *Social trust and the management of risk* (pp. 67-75). Routledge.

Dabić, M., Tipurić, D., & Podrug, N. (2015). Cultural differences affecting decision-making style: A comparative study between four countries. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 275-289.

Delerue, H., & Simon, E. (2009). National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships. *International Business Review*, 18(1), 14-25.

- Dew, N., Grichnik, D., Mayer-Haug, K., Read, S., & Brinckmann, J. (2015). Situated entrepreneurial cognition. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 143-164.
- Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2019). Top Management Team diversity and high performance: An integrative approach based on Upper Echelons and Complexity Theory. *European Management Journal*.
- Dib, L. A., Da Rocha, A., & Da Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of international entrepreneurship*, 8(3), 233-253.
- Dickson, P. R., & Giglierano, J. J. (1986). Missing the boat and sinking the boat: A conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of marketing*, 50(3), 58-70,
- DiMaggio, P. (1990). Cultural aspects of economic organization and behavior. In *Beyond the marketplace: Rethinking economy and society*. Aldine.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual review of sociology*, 23(1), 263-287.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160,
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1982). Risk and culture. Berkeley, CA: University of California Press.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- Dowling, G. R., & Staelin, R. (1994). A model of perceived risk and intended risk-handling activity. *Journal of consumer research*, 21(1), 119-134.
- Drakos, K. (2006). A note on uncertainty and investment across the spectrum of irreversibility. *Applied Economics Letters*, 13(13), 873-876.
- Drori, I., Honig, B., & Wright, M. (2009). Transnational entrepreneurship: An emergent field of study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1001-1022.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2016). Decision-makers' risk perception in the internationalisation of small and medium-sized firms. *International Journal of Export Marketing*, 1(1), 4-26.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 101688.
- Elo, M. & Freiling, J. (2015) Transnational Entrepreneurship: An Introduction to the Volume, *American Journal of Entrepreneurship*, 8(2).



- Emontspool, J. & Servais, P. (2016). Cross-border entrepreneurship in a global world: a critical reconceptualization. *European Journal of International Management*.
- Erramilli, M. K. (1996). Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 225-248.
- Eshghi, A. (1992). Attitude-behaviour inconsistency in exporting. *International Marketing Review*, 9(3).
- Etemad, H. (2004). International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: towards a grounded theory. *Journal of international entrepreneurship*, 2(1-2), 5-59.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management (Oxford U).
- Forlani, D., & Mullins, J. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15, 305–322. [L]  
[SEP]
- Forlani, D., Parthasarathy, M., & Keaveney, S. M. (2008). Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies. *International Marketing Review*.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 19(4), 440-452.
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40,
- Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T., & Tourani-Rad, A. (2013). Uncertainty avoidance, risk tolerance and corporate takeover decisions. *Journal of Banking & Finance*, 37(7), 2457-2471.
- Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of culture's consequences': The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 615-634.
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of international marketing*, 9(2), 51-72.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
- Gephart Jr, R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 141-155.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination $\times$  power= strategic change. *Strategic management journal*, 22(12), 1087-1111.

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic management journal*, 15(3), 241-250,

Greenberg, M. R., & Williams, B. (1999). Geographical dimensions and correlates of trust. *Risk Analysis*, 19(2), 159-169.

Griffin, D., Li, K., Yue, H., & Zhao, L. (2009). Cultural values and corporate risk-taking. *University of British Columbia and Peking University Working Paper*.

Groothuis, P. A., & Miller, G. (1997). The role of social distrust in risk-benefit analysis: A study of the siting of a hazardous waste disposal facility. *Journal of Risk and Uncertainty*, 15(3), 241-257.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization studies*, 19(2), 181-205.

Harjoto, M. A., Laksmana, I., & wen Yang, Y. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Heckscher, E. F. (1919). *The effect of foreign trade on the distribution of income*.

Hennart, J. F. M. A. (1982). *A theory of multinational enterprise*. University of Michigan.

Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.

Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management science*, 37(4), 483-497.

Hilary, G., & Hui, K. W. (2009). Does religion matter in corporate decision making in America?. *Journal of financial economics*, 93(3), 455-473.



Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review*, 28(3), 383-396.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies*, 37(2), 235-256.

Hofstede (2020). Compare Countries – Culture Compass. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

Hormiga, E., & Bolívar-Cruz, A. (2014). The relationship between the migration experience and risk perception: A factor in the decision to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 297-317.

Hox, J. J. (2013). Multilevel regression and multilevel structural equation modeling. *The Oxford handbook of quantitative methods*, 2(1), 281-294.

Hsieh, L. H., Rodrigues, S. B., & Child, J. (2010). Risk perception and post-formation governance in international joint ventures in Taiwan: The perspective of the foreign partner. *Journal of International Management*, 16(3), 288-303.

Hsu, C. C., & Boggs, D. J. (2003). Internationalization and performance: Traditional measures and their decomposition. *Multinational Business Review*.

Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.

Janney, J. J., & Dess, G. G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 385-400,

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*.

Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.

Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989– 2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 632- 659.

Julien, P. A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.

Jungermann, H., Pfister, H. R., & Fischer, K. (1996). Credibility, information preferences, and information interests. *Risk analysis*, 16(2), 251-261.

Katsikeas, C. S. (1994). Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*, 11(3), 33-53.

Keh, H. T., Der Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 125-148.

Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Epu.

Kiss, A. N., Williams, D. W., & Houghton, S. M. (2013). Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. *International Business Review*, 22(6), 1068-1078.

Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.

Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *книга*.

Kock, N. (2013). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 7(2), 1-18.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.

Krueger Jr, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400,

Kubíčková, L., & Toullová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.

- Kumar, R., & Nti, K. O. (2004). National cultural values and the evolution of process and outcome discrepancies in international strategic alliances. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 344-361.
- Kunreuther, H., & Slovic, P. (1996). Science, values, and risk. *The annals of the American academy of political and social science*, 545(1), 116-125.
- Laros, J. A., & Marciano, J. L. P. (2008). Análise multinível aplicada aos dados do NELS: 88. *Estudos em avaliação educacional*, 19(40), 263-278.
- Lee, N., & Hooley, G. (2005). The evolution of “classical mythology” within marketing measure development. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 365-385.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 74-102.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Lim, K. L. (2013). *Investment Intentions: A Consumer Behaviour Framework* (Doctoral dissertation, University of Western Australia).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management science*, 36(4), 422-435.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2013). Organizing processes and the construction of risk: A discursive approach. *Academy of Management Journal*, 56(1), 231-255.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578.
- Makino, S., & Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705-713.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Greene, P. G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H. K., & Weaver, K. M. (2002). The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(4), 145-160,

Martins, G., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.

McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management review*, 24(1), 13-30,

Meyer, J., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, Powell W. DiMaggio P. *The new institutionalism in organizational analysis*.

Miller, K. D. (2009). Organizational risk after modernism. *Organization Studies*, 30(2-3), 157-180,

Mitchell, J., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 93-104.

Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of management Journal*, 43(5), 974-993.

Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of marketing*.

Money, R. B., & Crotts, J. C. (2003). The effect of uncertainty avoidance on information search, planning, and purchases of international travel vacations. *Tourism Management*, 24(2), 191-202.

Moyer, R. M., & Song, G. (2019). Cultural predispositions, specific affective feelings, and benefit–risk perceptions: explicating local policy elites' perceived utility of high voltage power line installations. *Journal of Risk Research*, 22(4), 416-431.

Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16(1), 51-75.

Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.

- Neher, A., & Miles, M. P. (2019). SMEs and the relationship between firm size and the enactment of espoused managerial values. *Small Enterprise Research*, 1-22.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301-316.
- Nielsen, S., & Nielsen, B. B. (2010). Why do firms employ foreigners on their top management team? An exploration of strategic fit, human capital and attraction-selection-attrition perspectives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 195-209.
- Njindan Iyke, B., & Ho, S. Y. (2017). Exchange rate uncertainty and domestic investment in Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 5(1), 1362157.
- Nkongolo-Bakenda, J. M., & Chrysostome, E. V. (2013). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30-64.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Ortlinghaus, A., Zielke, S., & Dobbelsstein, T. (2019). The impact of risk perceptions on the attitude toward multi-channel technologies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 262-284.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Edward Elgar Publishing.
- Petrakis, P. E. (2006). Entrepreneurial time commitment and risk. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(6).
- Pichon-Rivière, E. *Teoria do Vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- Pickernell, D., Jones, P., Thompson, P., & Packham, G. (2016). Determinants of SME Exporting Insights and Implications. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 31-42.
- Pidgeon, N., Hood, C., Jones, D., Turner, B., & Gibson, R. (1992). Risk perception in Royal Society. *Study Group on Risk Assessment, Analysis, Perception and Management*. London: Royal Society.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 349-361.
- Quintal, V. A., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2010). Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example. *Tourism management*, 31(6), 797-805.



Randstad. (2015). Diversidade Cultural. <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/pesquisa-constata-que-empresas-valorizam-cada-vez-mais-a-diversidade-cultural/>.

Redmond, W. H. (2005). A framework for the analysis of stability and change in formal institutions. *Journal of Economic Issues*, 39(3), 665-681.

Ren, H., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2016). Beyond adjustment: Complex roles of personality and health-related strains in expatriate performance. *European Journal of International Management*, 10(1), 54-77.

Renn, O. (1992). Concepts of risk: a classification.

Renn, O. (2008). *Risk governance: coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan.

Reynolds, W. W., & Nelson, R. M. (2007). Risk perception and decision processes underlying informed consent to research participation. *Social Science & Medicine*, 65(10), 2105-2115.

Riddle, L., & Brinkerhoff, J. (2011). Diaspora entrepreneurs as institutional change agents: The case of Thamel.com. *International Business Review*, 20(6), 670-680,

Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 546-557.

Sanders, W. G. (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management journal*, 44(3), 477-492.

Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740,

Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic management journal*, 12(4), 307-320,

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Scott, W. R. (2013) Institutions and organizations: ideas and interests. URL [http://digitalcommons.usu.edu/unf\\_research/55](http://digitalcommons.usu.edu/unf_research/55).

Selltiz, C. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. EPU.

Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, 21(2), 210-224.

- Shepherd, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Inductive top-down theorizing: A source of new theories of organization. *Academy of Management Review*, 36(2), 361-380,
- Siegrist, M. (1999). A causal model explaining the perception and acceptance of gene technology 1. *Journal of applied social psychology*, 29(10), 2093-2106.
- Siegrist, M. (2000). The influence of trust and perceptions of risks and benefits on the acceptance of gene technology. *Risk analysis*, 20(2), 195-204.
- Siegrist, M. (2019). Trust and risk perception: a critical review of the literature. *Risk analysis*.
- Silva, G. R. R., & Abib, G. (2018). National background, risk perception and internationalization: a theoretical proposal. *European International Business Academy*.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1980). Facts and fears: Understanding perceived risk. In *Societal risk assessment* (pp. 181-216). Springer, Boston, MA.
- Slovic, P., Flynn, J. H., & Layman, M. (1991). Perceived risk, trust, and the politics of nuclear waste. *Science*, 254(5038), 1603-1607.
- Smart, A., & Hsu, J. Y. (2004). The Chinese diaspora, foreign investment and economic development in China. *The Review of International Affairs*, 3(4), 544-566.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small-and medium-sized enterprises—a matter of attitude?. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 288-317.
- Spicer, A., Dunfee, T. W., & Bailey, W. J. (2004). Does national context matter in ethical decision making? An empirical test of integrative social contracts theory. *Academy of management Journal*, 47(4), 610-620,
- Stearns, T. M., & Hills, G. E. (1996). Entrepreneurship and new firm development: A definitional introduction. *Journal of business research*, 36(1), 1-4.
- Steensma, H. K., Marino, L., & Weaver, K. M. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.
- Steinbach, A. L., Gamache, D. L., & Johnson, R. E. (2019). Don't get it misconstrued: Executive construal-level shifts and flexibility in the upper echelons. *Academy of Management Review*, 44(4), 871-895.
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. C. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.

Taylor-Gooby, P., & Zinn, J. O. (2006). Current directions in risk research: new developments in psychology and sociology. *Risk Analysis: An International Journal*, 26(2), 397-411.

Teece, D. J. (1981). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), 81-96.

Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of international business studies*, 31(2), 287-301.

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270,

Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270-283.

Torkzadeh, G., Koufteros, X., & Doll, W. J. (2005). Confirmatory factor analysis and factorial invariance of the impact of information technology instrument. *Omega*, 33(2), 107-118.

Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133-160,

Tung, R. L. (2008). Brain circulation, diaspora, and international competitiveness. *European Management Journal*, 26(5), 298-304.

Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2018). The tortuous evolution of the role of culture in IB research: What we know, what we don't know, and where we are headed. *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1167-1189.

Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.

Vasvári, T. (2015). Risk, risk perception, risk management—a review of the literature. *Public Finance Quarterly*, 60(1), 29-48.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21-33.

Vernon, R. (1966). International trade and international investment in the product cycle. *Quarterly journal of economics*, 80(2), 190-207.



Weber, E. U., & Hsee, C. (1998). Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk. *Management science*, 44(9), 1205-1217.

Weber, E. U., & Milliman, R. A. (1997). Perceived risk attitudes: Relating risk perception to risky choice. *Management science*, 43(2), 123-144.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative science quarterly*, 60-83.

Westwood, R. I., & Posner, B. Z. (1997). Managerial values across cultures: Australia, Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 14(1), 31-66.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) *Research in Organisational Behaviour* Vol. 20, Jai Pres, Connecticut.

Wong, K. F. E. (2005). The role of risk in making decisions under escalation situations. *Applied Psychology*, 54(4), 584-607.

Wu, J., Richard, O. C., Zhang, X., & Macaulay, C. (2019). Top management team surface-level diversity, strategic change, and long-term firm performance: A mediated model investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 304-318.

Yamak, S., Nielsen, S., & Escribá-Esteve, A. (2014). The role of external environment in upper echelons theory: A review of existing literature and future research directions. *Group & Organization Management*, 39(1), 69-109.

Yasai-Ardekani, M. (1986). Structural adaptations to environments. *Academy of Management Review*, 11(1), 9-21.

Zhang, Y., Li, X., & Wu, T. (2019). The impacts of cultural values on bilateral international tourist flows: A panel data gravity model. *Current Issues in Tourism*, 22(8), 967-981.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (Eds.). (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. CUP Archive.

## APÊNDICE



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Estamos no processo de implementar uma pesquisa sobre a internacionalização de empresas e como o perfil e a atitude dos tomadores de decisão em relação ao risco afeta o processo de internacionalização. Por isso, gostaríamos de convidá-lo a participar de uma breve pesquisa por questionário.

A esperança é que o estudo possa contribuir com uma maior compreensão da internacionalização das empresas, bem como recomendações sobre como a proporção de empresas com atividades fora do Brasil pode ser aumentada. Para isso, é importante entendermos o que distingue as empresas com atividades internacionais das empresas que não possuem. O grupo alvo da pesquisa são tomadores de decisão em pequenas e médias empresas.

É importante que obtenhamos respostas para o maior número possível de empresas. Esperamos, portanto, que você encontre **5 minutos** para responder às nossas perguntas. Sua participação é anônima e todos os dados serão armazenados de forma segura.

O estudo é realizado por Gabrielle Ribeiro, estudante de doutorado do programa de Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Se você tiver alguma dúvida sobre o estudo, entre em contato pelo e-mail [gabi.ribeirors@gmail.com](mailto:gabi.ribeirors@gmail.com).

---

### PARTE I – Percepção Geral

---

**Q2 1. Sobre o que você pensa: Quando tenho que tomar uma decisão cujas consequências são difíceis de prever, eu usualmente...**

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	
adoto uma postura cautelosa como forma de reduzir as chances de tomar decisões erradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	adoto uma postura agressiva como forma de aumentar as chances de aproveitar oportunidades

---

**Q3 Eu julgo que, de uma forma geral, internacionalização é uma atividade que apresenta...**

	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	
poucos riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muitos riscos
mais ameaças do que oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mais oportunidades do que ameaças

---

**PARTE II – Percepção do risco individual**


---

**Q6 1. Sobre como você encara o risco nas decisões organizacionais:**

	Discordo Fortemente (1)	Mais Discordo do que Concordo (2)	Não Concordo nem Discordo (3)	Mais Concordo do que Discordo (4)	Concordo Fortemente (5)
Eu geralmente percebo o risco como um desafio para um ganho maior. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos vendidos em novos mercados implicam em alto risco. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os novos mercados são uma oportunidade importante para a minha empresa. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A entrada em novos mercados é uma coisa positiva na minha empresa. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos e minha empresa tem uma alta probabilidade de sucesso em novos mercados. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu concordo em assumir riscos nas decisões de internacionalização (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto confortável desenvolvendo projetos arriscados (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu prefiro caminhos já testados, mesmo que novas coisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

possam  
eventualmente  
produzir melhores  
resultados (8)

Eu me sinto  
seguro para tomar  
decisões quando  
tenho todas as  
informações (9)

Eu tento coisas  
novas, embora  
algumas possam  
dar errado (10)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐


---

### PARTE III – Atividade Internacional

---

**Q8 1. Sobre as atividades internacionais da sua empresa:**

- ☐ Nós não exportamos (1)
- ☐ Nós exportamos esporadicamente (2)
- ☐ Nós exportamos regularmente (todos os meses) (3)
- ☐ Nós temos contratos de distribuição no exterior (4)
- ☐ Temos investimentos diretos em mercados estrangeiros (5)

**Q9 2. Em que ano sua empresa começou a vender seus produtos no exterior?**

---

**Q10 3. Em quantos países - além do Brasil - os produtos da empresa foram vendidos em 2018?**

▼ 0 (1) ... 100 (101)



**Q11 4. Quanto de suas vendas vem dos seguintes mercados:**

Brasil (Mercado doméstico) : \_\_\_\_\_ (1)

Europa : \_\_\_\_\_ (2)

Ásia : \_\_\_\_\_ (3)

África : \_\_\_\_\_ (4)

Oceania : \_\_\_\_\_ (5)

América do Norte : \_\_\_\_\_ (6)

América Latina e Caribe : \_\_\_\_\_ (7)

Total : \_\_\_\_\_

**Q12 5. Qual é o volume aproximado de vendas internacionais em relação às vendas totais da empresa em 2018?**

▼ 0% (1) ... 100% (101)

**Q13 6. O faturamento da empresa no exterior aumentou ou diminuiu em 2018 em relação a 2017?**☐ Aumentou (1)☐ Diminuiu (2)☐ *Display This Question:*☐ *If 6. O faturamento da empresa no exterior aumentou ou diminuiu em 2018 em relação a 2017?... = Aumentou***Q14 7. Qual a porcentagem desse aumento em 2018 quando comparado a 2017?**

▼ 0% (1) ... 100% (101)

☐ *Display This Question:*☐ *If 6. O faturamento da empresa no exterior aumentou ou diminuiu em 2018 em relação a 2017?... = Diminuiu*

**Q15 7. Qual a porcentagem dessa diminuição em 2018 quando comparado a 2017?**

▼ 0% (1) ... 100% (101)

---

**PARTE IV – Sobre você:**

---

**Q17 1. Qual é sua idade?**

▼ 0 (1) ... 100 (101)

**Q18 2. Qual a sua nacionalidade?**

▼ Escolha.. (1) ... Zimbabuense (112)

**Q19 3. Em qual país você passou maior parte da sua infância e/ou anos escolares?**

▼ Escolha... (1) ... Zimbabue (112)

**Q20 4. Qual é sua maior formação?**

- ☐ Não alfabetizado formalmente (1)
- ☐ Ensino Fundamental Completo (2)
- ☐ Ensino Médio Completo (3)
- ☐ Ensino Superior Completo (4)
- ☐ Pós graduado (MBA, Mestrado ou Doutorado) (5)

**Q21 5. Há quantos anos você exerce algum cargo de gestão?**

▼ 0 (1) ... 100 (101)

**Q22 6. Quantos anos de experiência profissional você possui?**

▼ 0 (1) ... 100 (101)

**Q23 7. Em quantos idiomas, além da sua língua materna, você é:**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fala e lê fluentemente ()



Entende mas não conversa ()



**Q24 8. Em quantos países você já atuou no cargo de gestão?**

▼ 0 (1) ... 100 (101)

*Skip To: End of Block If 8. Em quantos países você já atuou no cargo de gestão? = 0*

*Skip To: End of Block If 8. Em quantos países você já atuou no cargo de gestão? = 1*

**Q25 9. Qual foi o período máximo de permanência em outro país? (meses)**

▼ 0 (1) ... Mais de 100 (102)

**Q26 10, Em que país (ou países)?**

\_\_\_\_\_

#### PARTE V – Sobre sua empresa:

**Q28 1. Em que ano a empresa foi fundada?**

\_\_\_\_\_



**Q29 2. Qual o número de funcionários que a empresa possui atualmente?**

- ☐ < 10 funcionários (1)
- ☐ 10 – 49 funcionários (2)
- ☐ 50 – 249 funcionários (3)
- ☐ > 250 funcionários (4)
- 

**Q30 3. Qual indústria a sua empresa opera?**

---

**Q31 4. Em que ano você começou a trabalhar no cargo de gestão na sua atual empresa?**

---

**Q32 Obrigado por responder a esta pesquisa!**

**Você gostaria de receber um relatório executivo? Caso afirmativo, por favor, escreva seu e-mail abaixo**